■国家职业资格培训教程

■企业人力资源管理师（二级）

第2章　招聘与配置

湖南新东方教育培训中心

0731-84165117　　www.xdfpx.com

招聘实例：

厦门市翔安区政府招聘公告

《2009年厦门市公安局翔安分局公安非在编雇用人员招聘简章》

信息发布时间2009年10月28日

招聘岗位：

洗菜工；属非在编公务人员，不具有公务员身份，拟招1人。

聘用条件：

—女性、身高158cm以上、五官端庄

—具有国家承认的本科及以上学历，中文、新闻专业

—2年以上文秘写作工作经验

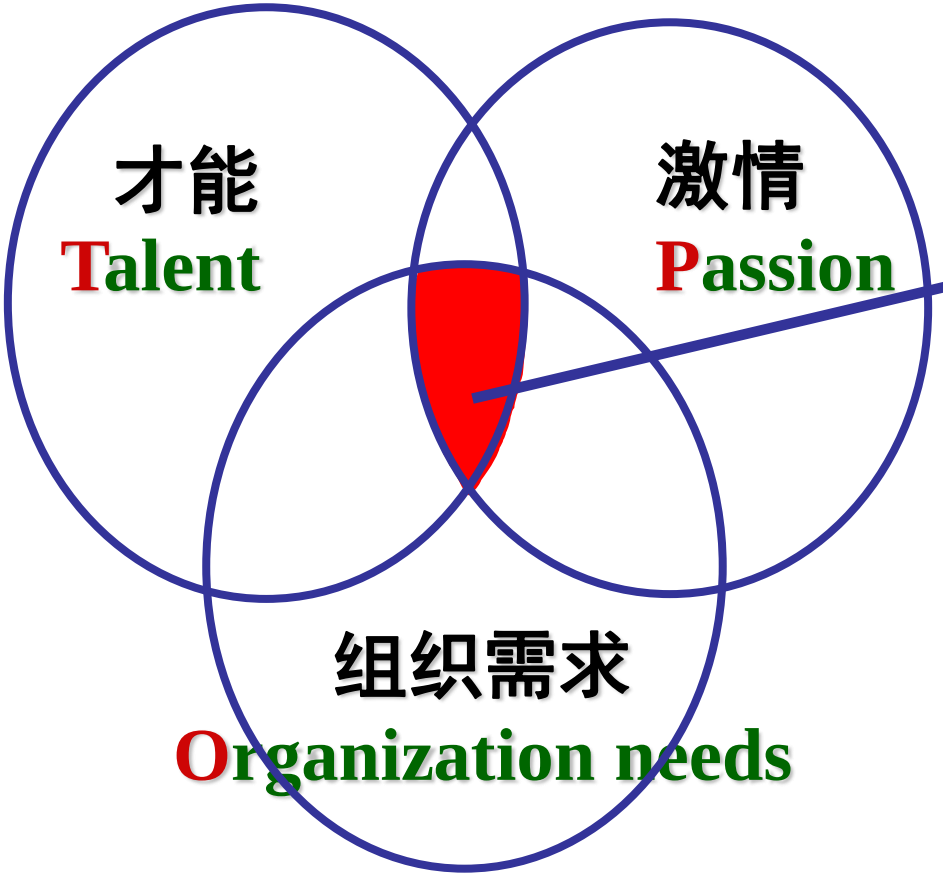
—长期扎根边远山区执勤点，能吃苦耐劳、需一专多能，除从事洗菜工作外，需兼职从事执勤点新闻宣传工作，且在该执勤点最低工作年限为3年

考试形式：

采取笔试和面试结合的形式，笔试内容是写作，面试内容主要测试应聘人员的综合素质和能力。

报名时间是10月28日和10月29日。

事业成功三要素：TOP模式



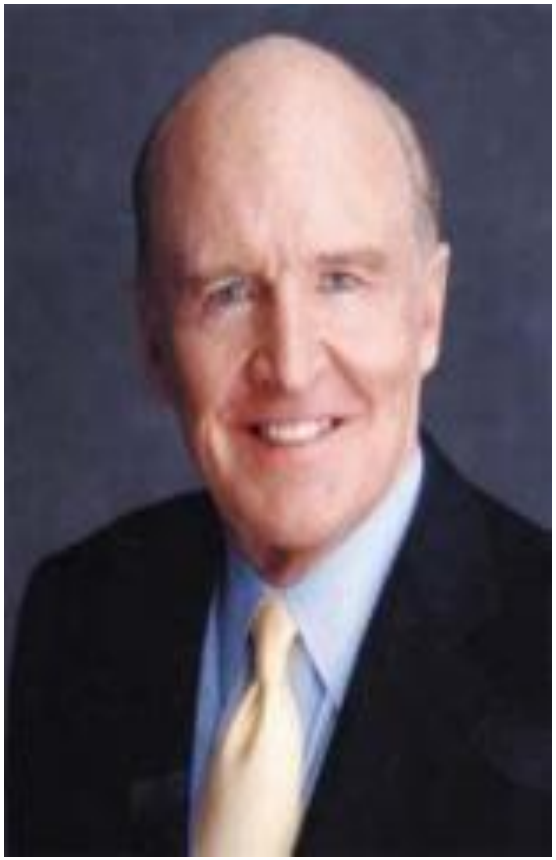
事业有成
Successful

P + O ⇨ 力不从心

T + P ⇨ 怀才不遇

T + O ⇨ 缺乏动力

名企人员招聘要求：GE公司



招聘4E+1P

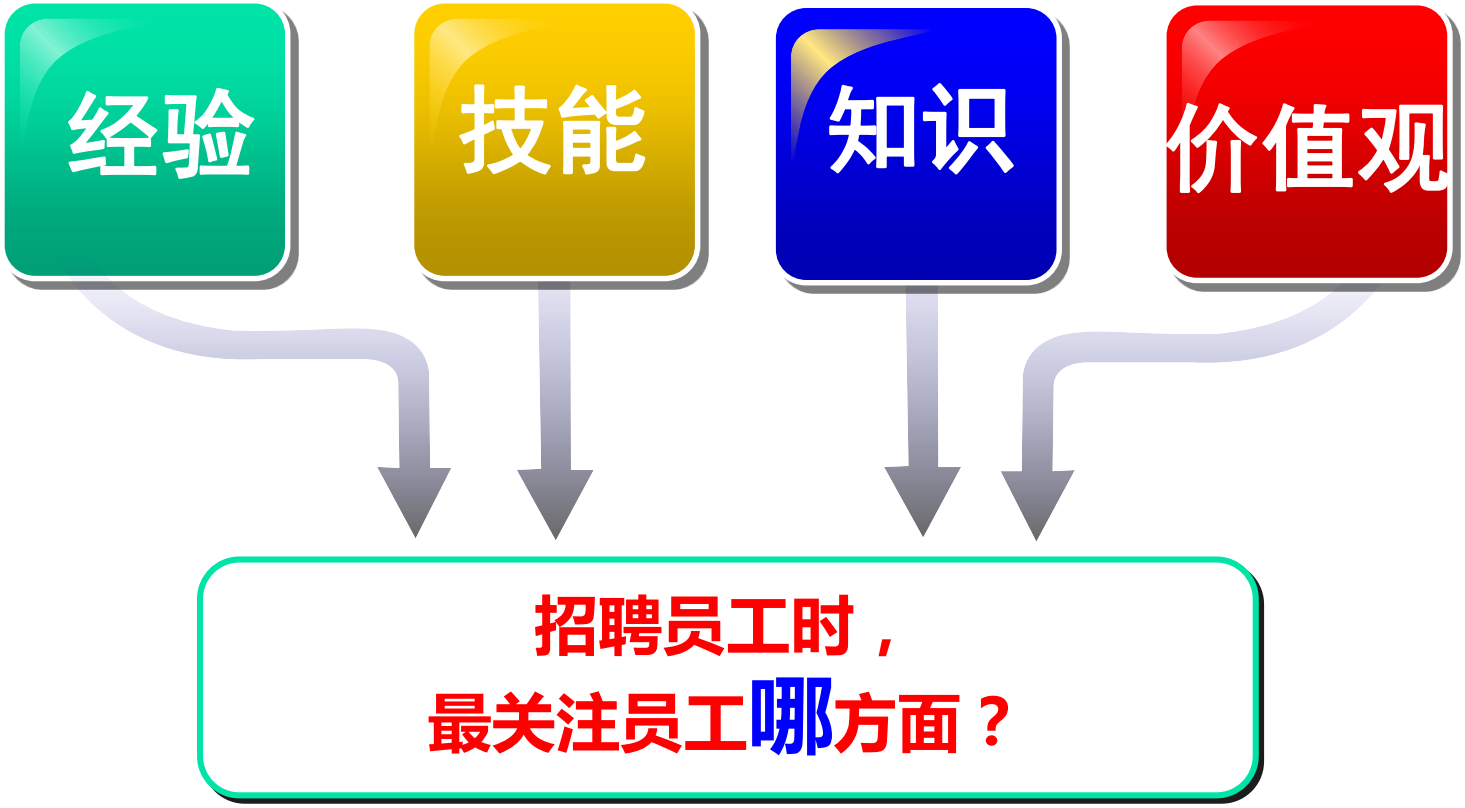
积极向上的活力（Energy）

鼓励别人的能力（Energize）

决断力（Edge）

执行力（Execute）

激　情（Passion）


经验
技能
知识
价值观
招聘员工时，
最关注员工哪方面？

诡辩：企业的本质涵义与人力资源管理



“企”字：把人拿掉就成为“止”了。因此企业的人才很重要，没有人才企业肯定会停止发展。

“企”字：说的是人止于事，而不是来什么人就做什么事。对于管理者来说，明白要做什么事，比明白要什么人更重要；明白要什么人，比明白如何把身边的人变成什么人更重要。

“企”字：让人来而“止”步，到了企业就不再流动，稳定地为企业发展而努力。这就涉及到现代人力资源管理的选、育、用、留等多个方面。

孔子的鉴人九法



- 远使之而观其**忠**（忠诚）
- 近使之而观其**敬**（礼仪）
- 烦使之而观其**能**（处事能力）
- 卒然问焉而观其**知**（应急智慧）
- 告之以危而观其**节**（气节）
- 醉之以酒而观其**性**（仪态）
- 委之以利而观其**守**（操守德行）
- 急与之期而观其**信**（守信重诺）
- 杂之以处而观其**色**（情绪变化）

本章主要内容

1. 员工素质测评标准体系的构建
2. 应聘人员笔试的设计与应用
3. 面试的组织与实施
4. 无领导小组讨论的组织与实施
5. 企业人力资源的优化配置

考核知识点

章 节	考试大纲要求（考点）	知识要点（难点）
员工素质测评标准体系的构建	掌握员工素质测评的基本原理、类型、主要原则和量化方法，员工素质测评标准体系的构成、类型、设计原则，以及品德测评、知识测评和能力测评的方法；能够运用员工素质测评的各种方法进行企业员工招聘。	1、员工素质测评的基本原理； 2、员工素质测评的类型； 3、员工素质测评的主要原则； 4、员工素质测评量化的主要形式； 5、素质测评标准体系； 6、品德测评、知识测评和能力测评； 7、员工素质测评的具体实施。
应聘人员笔试的设计与应用	掌握笔试的内涵、种类。岗位知识测验的内容；笔试设计与应用的基本步骤；笔试存在的问题与主要对策。	1、笔试的概念与种类； 2、岗位知识测验的内容； 3、笔试设计与应用的基本步骤； 4、笔试存在的问题与主要对策； 5、知识测验的题型设计
面试的组织与实施	掌握面试的内涵、类型、发展趋势、基本程序和实施技巧，以及面试实施过程中的常见问题和改进。	1、面试的内涵、类型和发展趋势； 2、面试基本程序、常见问题与实施技巧； 3、结构化面试问题类型、内涵、实施步骤 4、结构化面试的开发； 5、群体决策法的组织与实施

考核知识点

章 节	考试大纲要求（考点）	知识要点（难点）
无领导小组讨论的组织与实施	掌握评价中心的含义和无领导小组讨论的概念、类型和优缺点，以及无领导小组讨论的组织和实施流程，能够进行实际操作。	1、评价中心的含义； 2、无领导小组讨论概念、类型与优缺点； 3、无领导小组讨论的操作流程； 4、无领导小组讨论的题目设计
企业人力资源的优化配置	掌握企业人力资源配置的概念，掌握企业员工个体素质的构成以及企业员工整体素质结构的分析。	1、企业人力资源配置的概念 2、企业员工个体素质的构成

4级

基本知识回顾：招聘的定义

- 定义：指组织为了发展的需要，根据人力资源规划和工作分析的要求，寻找、吸引那些有能力又有兴趣到本组织任职，并从中选出适宜人员予以录用的过程。
- 核心：通过选拔实现“人—事”匹配
- 目的：寻找具备最适合的技能，而且具有劳动的愿望，能够在企业相对稳定地工作的雇员。
- 意义：招聘工作是整个企业人力资源管理工作的起点。

3级

招聘的过程

招聘过程主要包括招募、选择、录用、评估等系列环节。

- 招募：了解应聘人群、选择招聘方法，发布招聘信息，接收简历等,了解应聘者的来源、吸引应聘者的方法、应聘信息的发布、接受申请；
- 选择：因事设岗、因岗择人，以资格审查、笔试、面试、人才测评等手段选择人才,资格审查、初选、比试、面试、情景模拟、心里测评，是从人 - 事两方面去考虑；
- 录用：录用决策、发录用通知、办理录用手续、员工的初始安置、试用、正式录用,根据选择结果录用、办理入司手续、安置；
- 评估：对整个招聘效益及录用人才质量进行评定，成本评估和质量评估,招聘成本评估、招聘质量评估。

3级

基本知识回顾：招聘的目标与前提

- **要素有用原理**：任何要素都是有用的，配置的目的是为任何人员找到和创造其发挥作用的条件。
- **能位对应原理**：人与人之间存在能力特点、能力水平差异，应使个人 能力水平和特点与岗位要求适应。
- **互补增值原理**：通过个体取长补短形成整体优势。
- **动态适应原理**：人与事的不适应是绝对的，适应是相对的。
- **弹性冗余原理**：既要避免工作量不饱合，也要避免过劳。

第一节 人员素质测评标准体系的构建

员工素质测评标准体系的构建

- 员工素质测评的三大基本原理
- 员工素质测评的四大类型
- 员工素质测评的五大原则
- 员工素质测评量化的八种形式
- 员工素质测评标准体系的三要素、二结构
- 员工素质测评的三大方法

人员素质测评的含义

- **人员素质**包括生理素质和心理素质两个方面。
- **素质**是指个体完成一定活动与任务所具备的基本条件和基本特点，它是行为的基础和根本因素。

- **素质测评**是指测评主体采用科学的方法，收集被测评者在主要活动领域中的表征信息，针对某一素质测评目标系作出量值或价值的判断过程；或者直接从表征信息中引发与推断某些素质特征的过程。

一、员工素质测评的基本原理

个体差异原理

员工测评的基本假设：人的素质是有差异的。这种差异是客观存在的。

工作差异原理

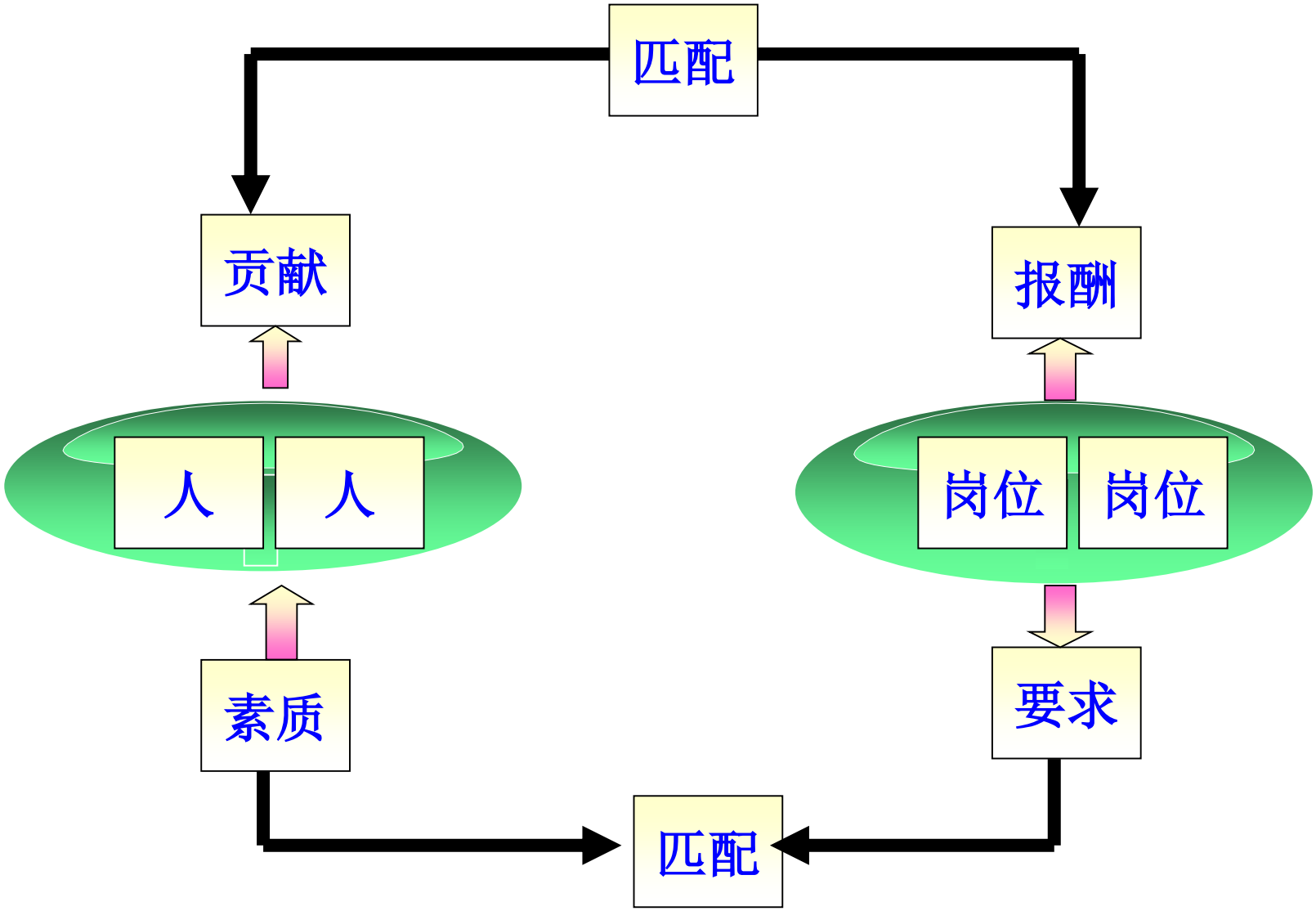
员工测评的假设：不同的职位具有差异性。差异性体现在工作内容、工作权责。所以说，术业有专攻。

重要考点

人岗匹配原理

按照人适其事、事宜其人的原则，根据个体间不同素质和要求，将其安排在各自最适合的岗位上，保持个体素质与工作岗位要求的同构性。

人岗匹配图



第一节 员工素质测评标准体系的构建

二、员工素质测评的类型

重要考点



第一节 员工素质测评标准体系的构建

二、员工素质测评的类型

选拔性测评

- 含义

  以选拔优秀员工为目的的测评

- 特点
  - 强调区分功能
  - 测评标准刚性强
  - 测评过程强调客观性
  - 测评指标具有灵活性

开发性测评

- 含义

  以开发员工素质为目的的测评，为HR开发提供依据

- 特点
  - 了解优势
  - 找出不足
  - 指出努力方向
  - 提供开发依据

第一节 员工素质测评标准体系的构建

二、员工素质测评的类型

诊断性测评

含义

以了解现状或查找根源为目的的测评

特点

- 测评内容或精细或全面
- 结果不公开
- 有较强的系统性

考核性测评

含义

以鉴定或验证某种素质是否具备以及具备的程度为目的的测评

特点

- 概括性
- 结果要求有较高的信度与效度

三、员工素质测评的主要原则（要求理解）

1. 客观测评与主观测评相结合
2. 定性测评与定量测评相结合
3. 静态测评与动态测评相结合
4. 素质测评与绩效测评相结合
5. 分项测评与综合测评相结合

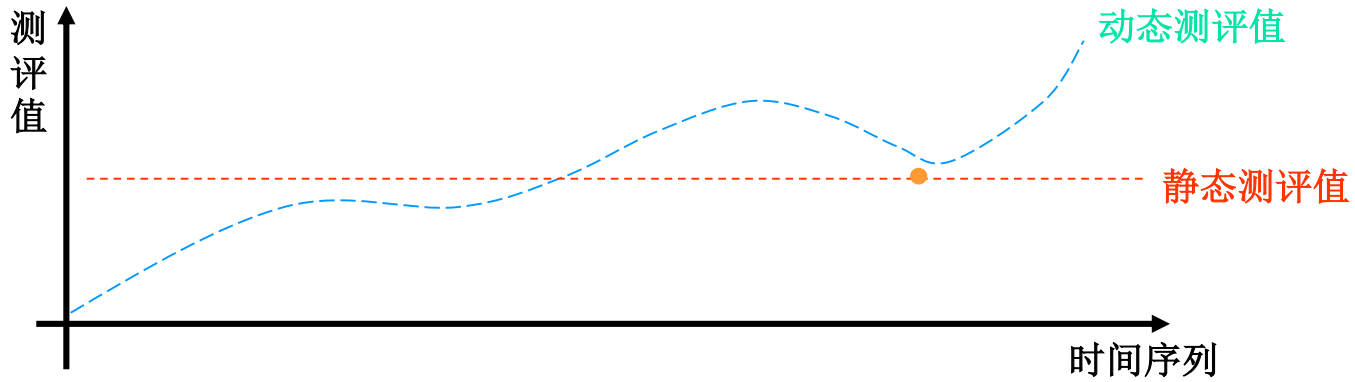
三、员工素质测评的主要原则

- 1.客观测评与主观测评相结合
- 2.定性测评与定量测评相结合
- ***[简答题和多项选择题 重要考点]***

3、静态测评与动态测评相结合

——静态测评是指对被测评者已形成的素质水平的分析评测，不考虑素质前后的变化。

——动态测评则是根据素质形成与发展的过程而不是结果进行的素质测评。动态测评有利于了解被测评者素质的实际水平，有利于指导、激发被测评者的进取精神。。



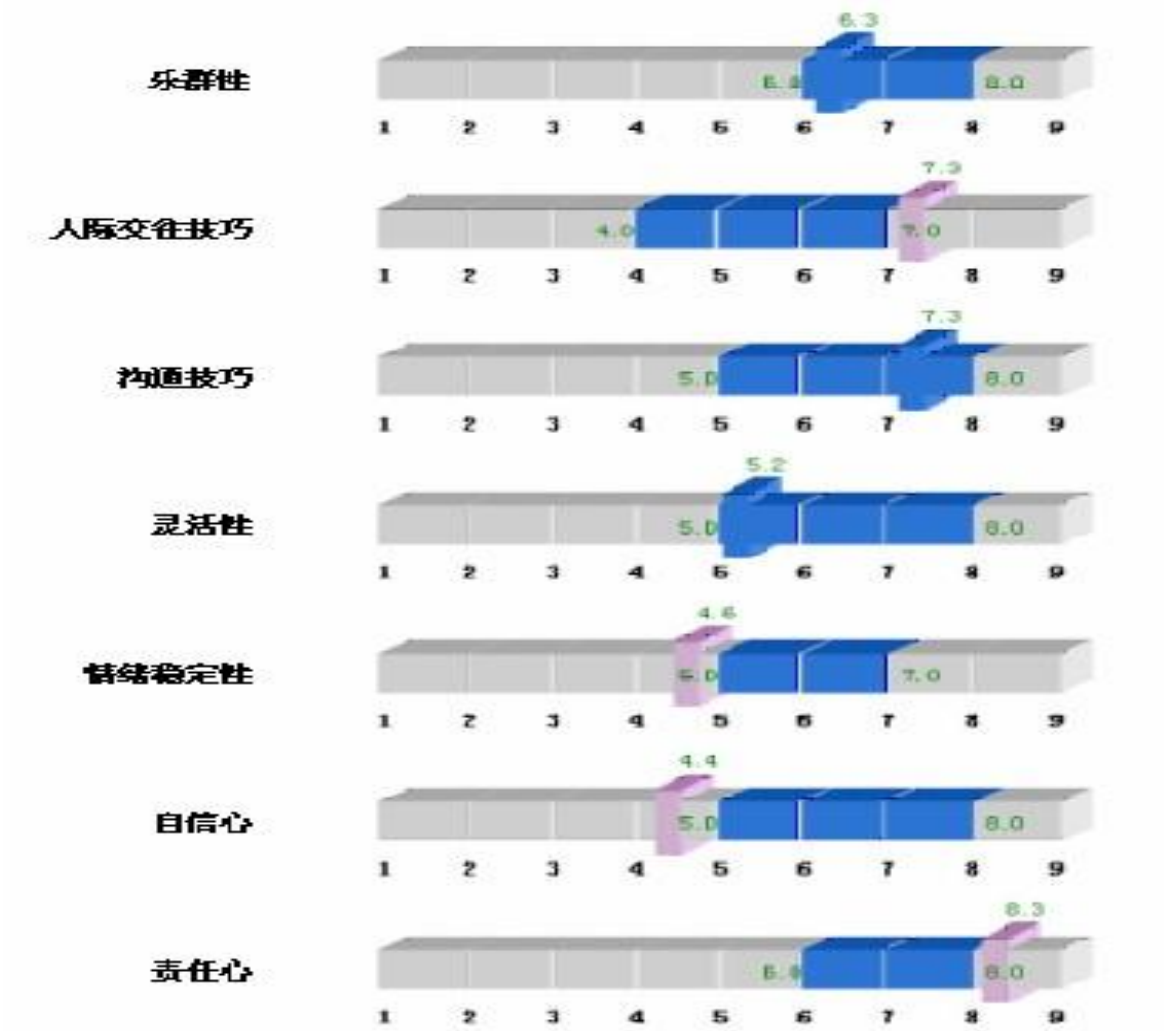
➢4. 素质测评与绩效测评相结合

素质测评是对一个人的德、能、识、体的素质的测评，而绩效测评是一种业绩实效的考查评定。素质与绩效互为表里，素质是取得绩效的条件保证，而绩效是素质高低的事实 证明。因此，应该从素质测评中预测绩效，从绩效测评中验证素质。

管理潜能	绩效：优秀	绩效：达标	绩效：有所贡献
高	当前具备升迁到更高管理层级的能力 1	将来有能力晋升，但首先应该在目前的岗位上做得更加出色 4	在新的工作岗位上还没有表现出应有的绩效水平，但具备较高潜能 7
中	有能力在目前的管理层级承担更大、更广泛的工作职责，比如从普通经理到大区经理 2	有可能在目前的层级承担更多的职责，但是应该努力达到优秀的绩效 5	在某些工作方面表现良好，但其他方面表现不佳，应该努力提升当前层级的绩效水平 8
低	有能力在同一层级的相似工作岗位上高效地工作，工作老练 3	需要往更优秀的绩效（第3方格）努力 6	在自愿、稳妥和有能力的基础上，必须帮助其绩效达标，否则需要重新安排一个更适合的岗位或者帮助其寻找其他工作机会 9

➢5. 分项测评与综合测评相结合

分项测评是把素质分解为一个个的项目分别独立进行测评，然后将测评结果简单相加。所谓综合测评，则是对综合素质的各个方面进行整体系统的测评。



培训服务类剖面图示例(匹配度：82.6%)

sinoec.net

第一节 员工素质测评标准体系的构建

- **四、员工素质测评标准体系**

  测评标准体系设计是员工测评与选拔活动的中心与纽带。



第一节 员工素质测评标准体系的构建

- 四、素质测评标准体系

  素质测评标准体系的要素

  - **标准**：测评标准体系的内在规定性，表现为各种素质规范化行为特征或表征的描述与规定
    - 内涵角度来看，标准形式：客观、主观、半客观半主观
    - 从标准表示的形式：评语短句、设问提示、方向指示
    - 测评指标操作方式：测定式、评定式
  - **标度**：标准的外在形式划分，表现为对素质行为特征/表现的范围、强度和频率的规定
    - 测评标度有：**量词式、等级式、数量式、定义式、综合式**
  - **标记**：对应不同标度（范围、强度和频率）的符号表示，通常用字母、汉字或数字来表示。标记没有独立意义，只有当它们与相应强度或频率相联系才有意义。

第一节 员工素质测评标准体系的构建

四、素质测评标准体系

测评标准体系的构成

- 测评标准体系设计分为横向结构和纵向结构两个方面。

横向结构

- 是指将需测评的要素分解，列出项目。
- 是基础，注重完备性、明确性和独立性

纵向结构

- 将每项素质用规范化的行为特征或表征进行描述或规定，按层次细分。
- 是对横向结构各要素的层层分解和推向可操作化。
- 将横向各项素质从测评内容细分到测评目标、测评指标，就成体系设计。
- 注重针对性、表达简练性和可操作性。

第一节 员工素质测评标准体系的构建

- **四、素质测评标准体系**

测评标准体系的横向结构



第一节 员工素质测评标准体系的构建

四、素质测评标准体系

测评标准体系的纵向结构

纵向结构

根据测评目的规定测评内容，在测评内容下设置测评目标，测评目标下设测评指标。

测评内容（对象与范围）

实现目标的重要手段

测评目标（明确规定内容）

主要依据测评目的与工作职位要求

测评指标（目标具体分解）

测评目标操作化的表现形式

第一节 员工素质测评标准体系的构建

四、素质测评标准体系

测评指标设计的原则

- ■1、与测评对象同质原则
- 2、可测性原则
- ■3、普遍性原则
- ■4、独立性原则
- ■5、完备性原则
- 6、结构性原则

第一节 员工素质测评标准体系的构建

四、素质测评标准体系

测评标准体系的类型

01

效标参照性标准体系

依据测评内容与测评目的而形成的测评标准体系，一般是对测评对象内涵的直接描述或诠释。

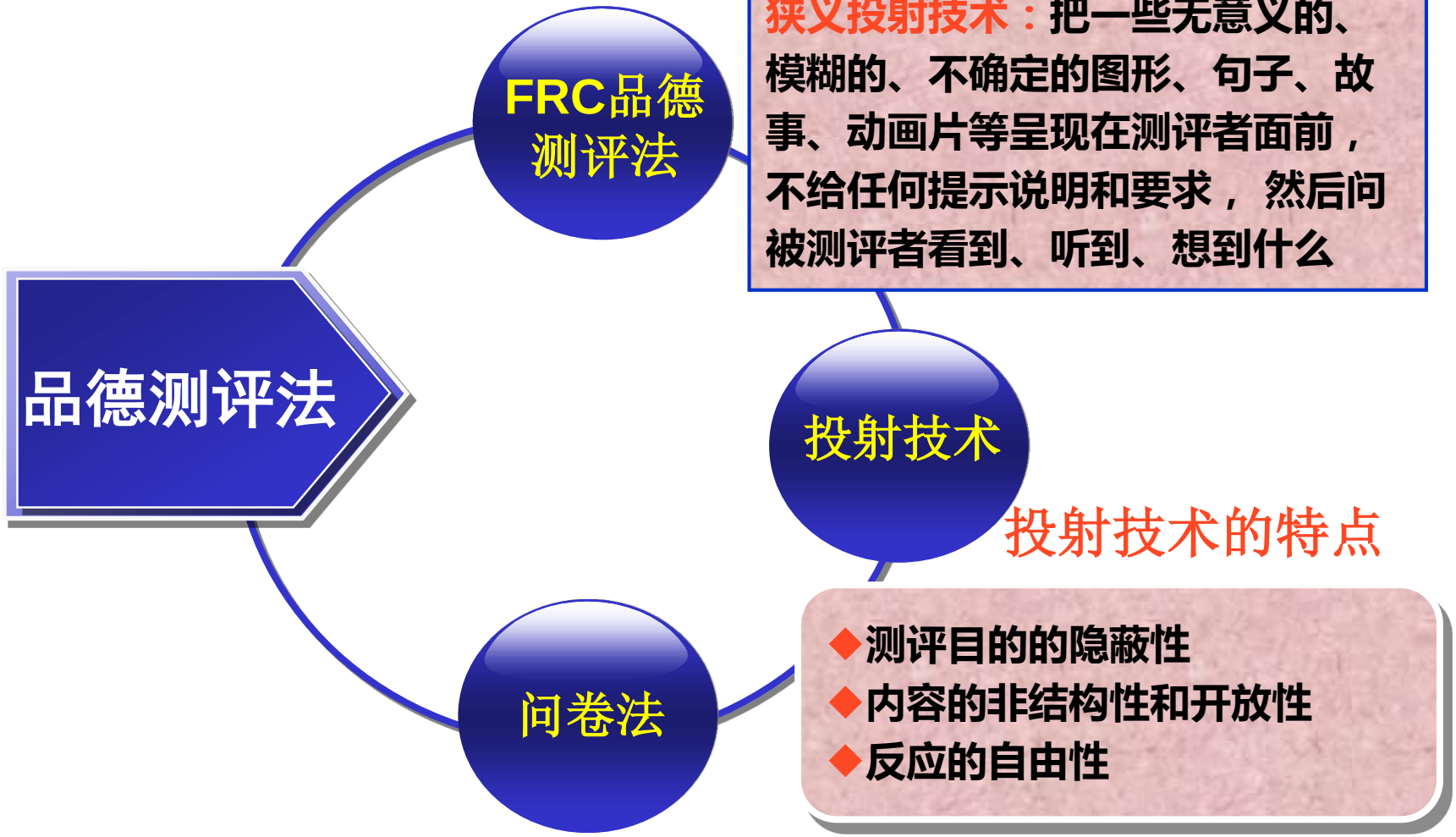
02

常模参照性指标体系

是对测评客体外延的比较而形成的测评标准体系，效标参照性标准体系与测评客体本身无关，而常模参照性指标体系则与测评客体直接相关。

第一节 员工素质测评标准体系的构建

■ 五、品德测评



第一节 员工素质测评标准体系的构建

六、知识测评

内容

- 知识量
- 知识结构
- 知识水平

层次（布鲁姆）

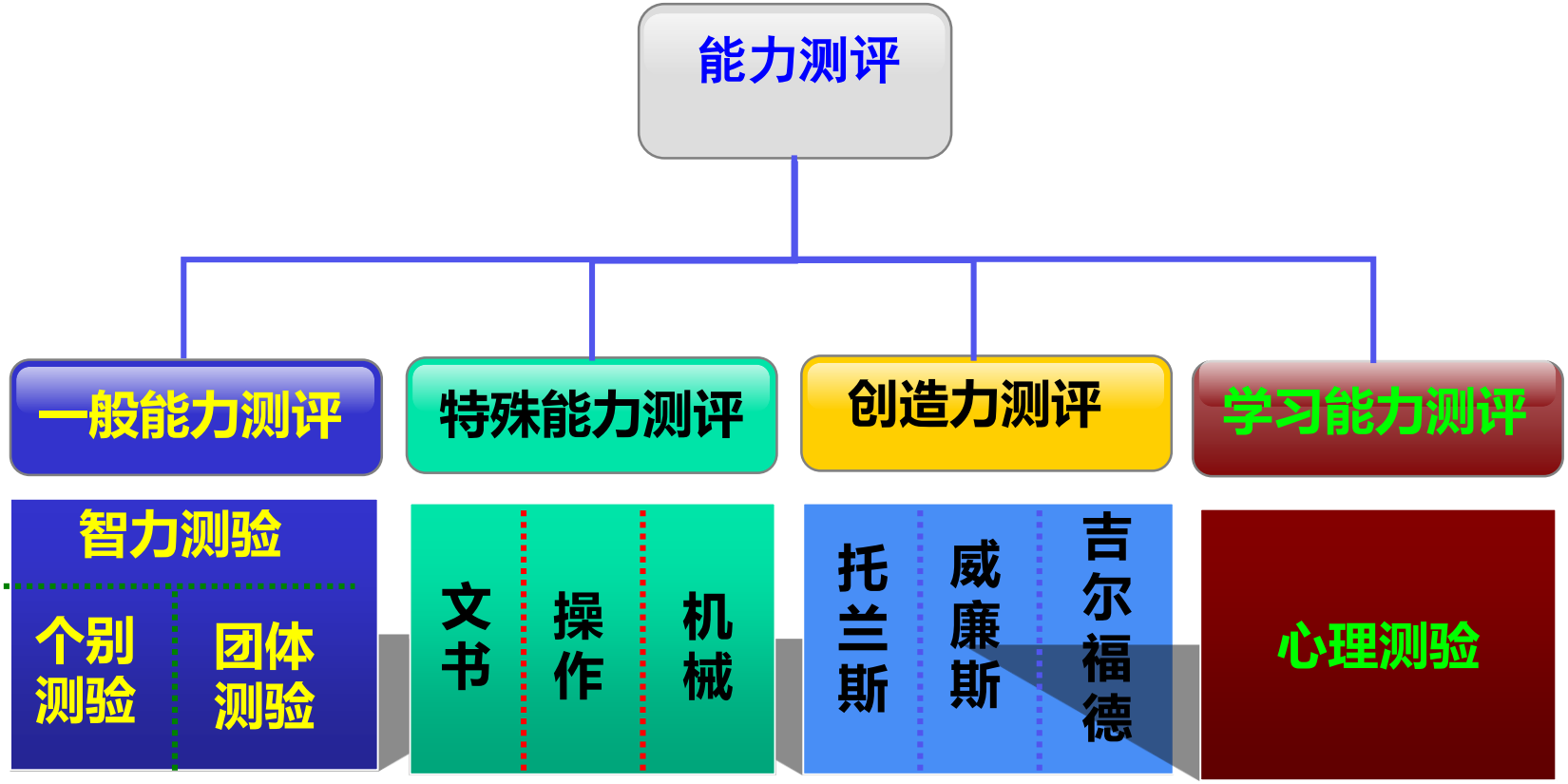
■记忆 ■分析
■理解 ■综合
■应用 ■评价

层次（中国）

■记忆 ■理解 ■应用

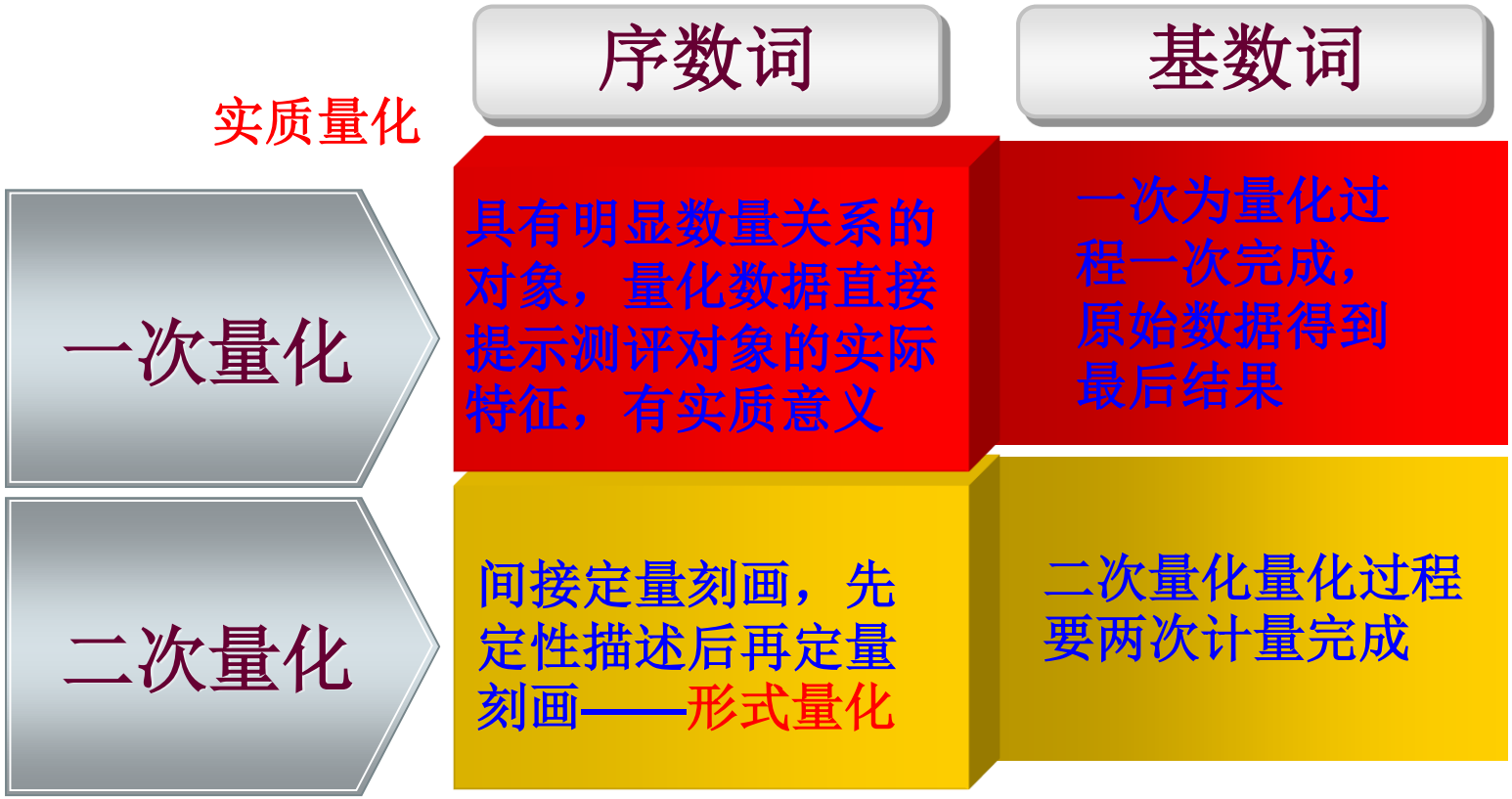
第一节 员工素质测评标准体系的构建

- 七、能力测评



第一节　员工素质测评标准体系的构建（能力要求）

一、员工素质测评量化技术



	纵向量化	横向量化(标准赋分)					得分
分素质一	20%	很好 5	较好 4	一般 3	较差 2	很差 1	
分素质二	30%	很好 5	较好 4	一般 3	较差 2	很差 1	
分素质三	10%	很好 5	较好 4	一般 3	较差 2	很差 1	
分素质四	40%	很好 5	较好 4	一般 3	较差 2	很差 1	
总分							

第一节 员工素质测评标准体系的构建

一、员工素质测评量化技术

类别量化

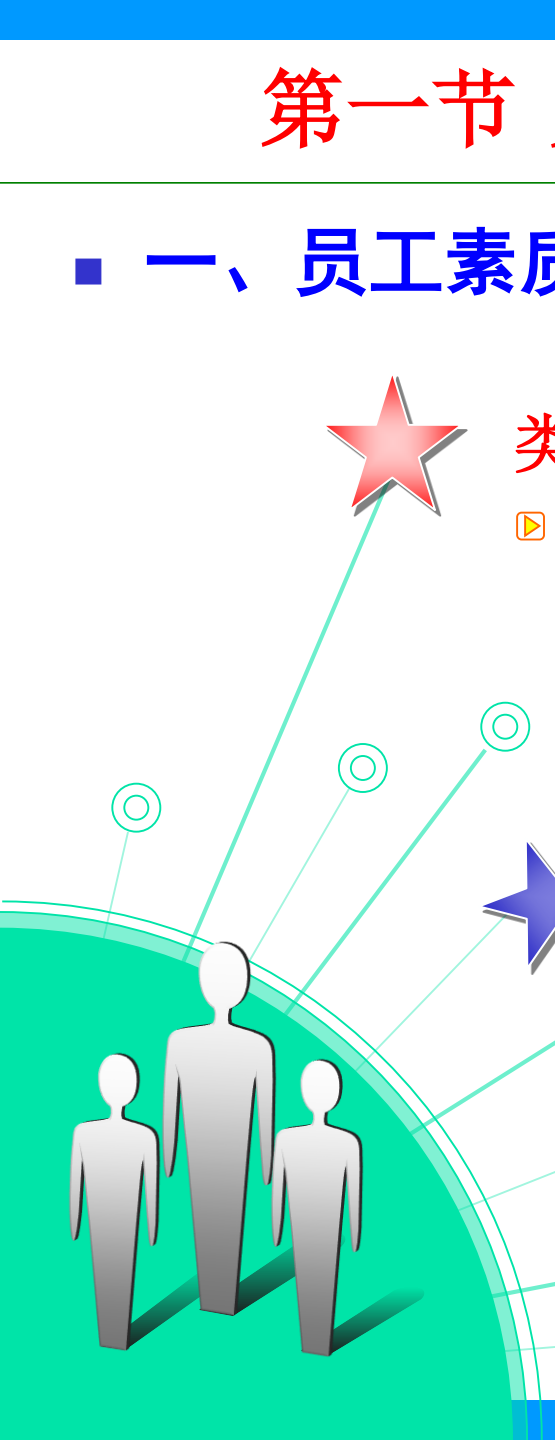
职员分类：管理型、技术型、非技术型

- 类别量化:测评对象划分到事先规定的类别中，给每个类别赋予不同数字
- 测评对象是分类界限明确且测评者能完全把握的素质特征

模糊量化

管理风格类型：民主型、专制型、中介型

- 模糊量化：测评对象同时划分到事先确定的每个类别，根据对象隶属程度分别赋值。
- 特点：测评对象是分类界限无法明确，或测评者认识模糊和无法把握的素质特征



第一节 员工素质测评标准体系的构建

一、员工素质测评量化技术



顺序量化

顺序量化：对象两两比较排序，之后一一赋予相应顺序数值

等距量化

等距量化：除顺序排序外，要求任何两个素质测评对象间的差异相等，之后才给对象一一赋值

比例量化

比例量化：不仅素质测评排序等距，而且还有存在倍数关系，然后再给测评对象赋值

某素质测评指标的量化方式汇总（表2-5）

	分级					得分
顺序量化	很好	较好	一般	较差	很差	
	第一名	第二名	第三名	第四名	第五名	
等距量化	很好	较好	一般	较差	很差	
	100	90	80	70	60	
比例量化	很好	较好	一般	较差	很差	
	100	80	60	40	20	

第一节 员工素质测评标准体系的构建

一、员工素质测评量化技术



当量量化

- 当量量化：先选择某一中介变量，把不同类别/质的素质测评对象进行统一性转化，进行近似同类同质量化
- 当量量化通常是一种主观量化形式，其作用是使不同类别不同质的素质测评对象量化，能够相互比较和进行数值综合

注意：

除一次量化之外，顺序量化、等距量化、比例量化、当量量化都属于二次量化

当量量化——营销人员素质模型量表（表2-6）

素质	权重(%)	分级										得分
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
知识	15											
品德	15											
沟通技能	20											
管理技能	10											
营销技能	40											
总分												

第一节 员工素质测评标准体系的构建

二、测评标准体系构建的步骤

（一）明确测评的客体与目的

- 素质测评客体的特点一般由行业性质和职位特点决定

（二）确定测评的项目或参考因素

1、工作目标因素分析法
2、工作内容因素分析法
3、工作行为特征分析法

（三）确定素质测评标准体系的结构

第一节 员工素质测评标准体系的构建

二、测评标准体系构建的步骤

（四）筛选与表述测评指标

（五）确定测评指标权重

1、德尔菲法
2、主观经验法
3、层次分析法

（六）规定测评指标的计量方法

（七）试测或完善素质测评标准体系



Click to edit title style

第一节 员工素质测评标准体系的构建

三、企业员工素质测评的具体实施



准备阶段

- 收集必要的资料
- 组织强有力的测评小组
- 测评方案的制定

◆确定测评的对象范围和目的

◆设计和审查员工素质能力评测的指标与参照标准

◆编制或修订员工素质能力测评的参照标准

◆选择合理的测评方法（效度、公平程度、实用性、成本）

Click to edit title style

第一节 员工素质测评标准体系的构建



实施阶段

- 评测前的动员
- 测评时间和环境的选择
- 测评操作的程序
  - 报告测评指导语
  - 具体操作
  - 回收测评数据

第一节 员工素质测评标准体系的构建



测评结果调整阶段

- 引起测评结果误差的原因
  - ◆测评的指标体系和参照标准不明确
  - ◆晕轮效应
  - ◆近因误差
  - ◆感情效应
  - ◆参评人员训练不足
- 测评结果处理的常用方法
  - ◆集中趋势分析
  - ◆离散趋势分析
  - ◆相关分析和因素分析
- 测评数据处理

第一节 员工素质测评标准体系的构建



综合分析结果阶段

测评结果的描述

- ◆数字描述
- ◆文字描述：基本素质、技术水平、业务能力、工作成果

员工分类。

- ◆调查分类标准
- ◆数学分类标准

测评结果分析方法

- ◆要素分析法
- ◆综合分析法
- ◆曲线分析法

第一节 员工素质测评标准体系的构建

- 企业员工测评实施案例
  - （一）组建招聘团队
  - （二）员工初步筛选
  - （三）设计测评标准
  - （四）选择测评工具
  - （五）分析测评结果
  - （六）作出最终决策
  - （七）发放录用通知

（三）设计测评标准测评内容、要素、权重

序号	测评内容	测评要素	权重%
1	战略管理能力	战略思考能力、人际洞察力、决策能力、风险意识、全局观念、规划能力	10
2	团队管理能力	沟通协作、组织能力、监控、培养、指导他人、团队精神、激励下属、绩效导向	10
3	自我意识	正直、心胸开阔、敬业、自律、自信	10
4	领导技能	领导动机、影响力、展示能力、授权	10
5	分析思考	系统思维、概括力、判断能力、	10
6	自我管理能力	内省、应变能力、时间管理、创新	10
7	成就需要	成就导向、坚韧性	15
8	市场意识	后市场拓展能力、市场导向	15
9	关注细节与秩序	关注细节、关注秩序	10

1、战略管理能力——指标分级评分标准

测评指标	指标等级	指标定义	等级分数
战略管理能力	D级	风险意识较差、不具备敏感洞察力，目光短浅	1
	C级	能够对全局性问题进行深入分析、做出决策	2
	B级	能够洞察公司内外部条件变化，进行理性思考，采取具有针对性的措施	3
	A级	具有很强的风险意识和洞察力，善于全局性和前瞻性问题的深入分析，做出决策，并提出可行性方案	4

1以下不属于员工素质测评的基本原理是（　　）

(A)个体差异原理　　(B) 同素异构原理

(C) 工作差异原理　　(D)人岗匹配原理

2小王喜欢登山．小车喜欢听音乐．这体现了(　　)原理。

(A) 个体差异　(B) 工作差异　(c) 环境差异　(D) 人岗匹配

3人岗匹配包括( )相匹配．

(A)工作报酬与员工贡献 (B)不同岗位之间 (c)工作要求与员工素质

(D)不同员工之间 (E)工作权限与员工愿望

4人岗匹配包括（　　）。

（A）岗位与岗位之间相匹配　（B）员工与员工之间相匹配

（C）工作报酬与员工贡献相匹配　（D）工作要求与员工素质相匹配

（E）工作报酬与员工学历相匹配

5为了填补财务总监的空缺，对财务人员进行素质测评，这属于(　　)素质测评。

（A）考核性　(B) 诊断性　(c) 开发性　(D) 选拔性

6员工素质测评的类型主要有(　　)。

(A) 开发性测评　(B) 选拔性测评　(c) 综合性测评

(D) 诊断性测评　(E) 考核性测评

7（)具有测评标准刚性强，测评指标灵活等主要特点。

A、选拔性测评 B、考核性测评 C、开发性测评 D、诊断性测评

8诊断性测评的特点有(　)。

(A) 结果不公开 （B）查找原因时，测评内容精细 (c) 有较强的系统性

（D）了解现状时，测评内容全面 (E) 过程强调客观性

9（　）是以了解员工素质现状或查找问题根源为目的的测评。

（A）选拔性测评 （B）考核性测评 （C）开发性测评 （D）诊断性测评

10员工素质测评的主要原则包括(　)

A、客观测评与主管测评相结合 B、定性测评与定量测评相结合

C、静态测评与动态测评相结合 D、素质测评与绩效测评相结合

E、定期测评与随机测评相结合

11（　)属于动态的员工素质测评．

(A) 心理测评 （B）面试 (C) 评价中心 （D）观察评定 (E) 个性测试

12对素质测评的对象进行直接的定量刻画的量化形式，称为（　）。

（A）一次量化 （B）二次量化 （C）类别量化 （D）模糊量化

13量化对象具有明显数量关系的量化形式是( )

A、一次量化 B、二次量化 C、类别量化 D、模糊量化

14在员工素质测评量化中．( )可以被看作二次量化．

(A)类别量化 （B)顺序量化 (c)实质量化 (D)等距量化 (E)模糊量化

15根据测评对象的隶属程度分别赋值的素质测评量化形式是（ ）。

(A)等距量化 (B)当量量化 (C)类别量化 (D)模糊量化

16在同一类别的测评对象中，常常需要对其中诸素质测评对象进行深层次量化，其量化形式包括（ ）。

（A）等距量化 （B）比例量化

（C）类别量化 （D）模糊量化 （E）顺序量化

17考核性测评的主要特点是（ ）。

(A)结果不公开 (B)系统性强 (C)测评标准刚性强

(D)概括性较强 （E）有较高的信度与效度

18（)就是指测评体系的内在规定性，常常表现为各种素质规范化行为特征或属性的描述与规定．

(A) 标度 (B) 误差 (c) 标准 (D) 标准差

19 某一测试问卷中有一道“你对 Java 语言的掌握程度如何?”的题，选项为“A 精通；B 善于；c 尚可”．在这里，精通、善于、尚可是指( )．

(A)标度 (B)指标 (c)标记 (D)标准

20形式为“优、良、中、差”的员工素质测评标度为（　　）。

（A）量词式标度 （B）数量式标度 （C）定义式标度 （D）等级式标度

21员工测评标准体系的构成包括（　　）。

(A)平面结构 (B)立体结构 (C)横向结构 (D)综合结构 （E）纵向结构

22在素质测评标准体系的设计中，（　　）是将需要测评的员工素质的要素分解，并列出相应的项目。

（A）平面结构 （B）立体结构 （C）横向结构 （D）纵向结构

23员工素质测评标准体系的横向结构包括(　　)

A、结构性要素 B、行为环境要素 C、时间性要素

D、工作绩效要素 E、空间性要素

24以下属于员工测评标准体系的结构性要素的是（　　）。

（A）身体素质 （B）婚姻状况 （C）工作经验 （D）性别年龄

25测评目的具有隐蔽的品德测评法是（　　）

(A)访谈技术 (B)FRC法 (C)投射技术 (D)问卷法

26下列属于投射技术特点的是(　)

(A) 人际互动性强 (B) 被测评者反应的自由性 (C) 测评目的的隐蔽性

(D) 内容的非结构性和开放性　　(E) 用过去行为预测未来

27对被测评者的回答或反应不作任何限制的品德测评法是(　)

A、心理技术 B、FRC技术 C、投射技术 D、问卷技术

28美国教育学家布鲁姆提出了“教育认知耳标分类学”．将认知目标由低到高分为若干个层次，其中包括(　)．

(A)理解　(B)应用　(c)分析　(D)综合　(E)评价

29 美国教育学家布鲁姆将教育认知目标由低到高分为六个层次，最高层是(　)。

(A)理解　(B)应用　(c)评价　(D)分析

30 员工素质测评中特殊能力测评主要包括（　　）。

（A）文书能力测评　（B）体育能力测评　（C）操作能力测评

（D）学习能力测评（E）机械能力测评

31测评方案的内容主要涉及（　　）。

（A）被测评的对象（B）测评方法选择（C）参照标准设计的确立

（D）测评员工选择　（E）素质能力测评的指标体系

32员工素质测评指导语的内容应包括( ) .

(A)测评目的 (B)举例说明填写要求 (c)强调测评与测验考试的不同

(D)填表前的准备工作和填表要求(E)测评结果的保密和处理，测评结果反馈

33报告测评指导语的时间应控制在 ( ) 以内。

(A)1分钟 (B)5分钟 (C)10分钟 (D)15分钟

34 ( ) 能够引起测评结果的误差。

(A)晕轮效应 (B)感情效应 (C)参评人员训练不足

(D)近因误差 (E) 测评的指标体系和参照标准不够明确

35引起测评结果误差的原因有( )

(A) 感情效应 (B) 测评指标体系不明确 (c) 近因效应

(D) 测评参照标准不明确 (E) 晕轮效应

36测评者由于只关注到被测评者某方面的品质特征而作出片面判断，这是( ) .

(A) 晕轮效应 (B) 感情效应 (c) 近因效应 (D) 首因效应

37一般情况下．差异量数越小．集中量数的代表性就越( )

(A) 大 (B) 无关 (c) 小 (D) 不确定

38在素质测评的结果处理中，最常用的集中趋势量数为( )

A、几何平均数和中位数 B、算术平均数和中位数

C、几何平均数和标准差 D、算术平均数和标准差

39在员工素质测评结果的相关分析中，r=0表示两级测评数据（　　）。

（A）完全负相关　（B）不相关　（C）完全正相关　（D）不确定

40员工素质测评结果的文字描述的主要内容不包括（　　）。

（A）基本素质　　（B）技术水平

（C）业务能力　　（D）健康状况

41在素质测评中，常用的对员工进行分类的标准有（　　）。

（A）道德分类标准　（B）调查分类标准　（C）数学分类标准

（D）性别分类标准　（E）能力分类标准

42以下各项不属于素质测评中对员工进行分类的标准的是( )

A、道德分类标准　B、调查分类标准　C、数学分类标准

D、性别分类标准　E、能力分类标准

- 1、B2、A3、ABCD4、ABCD5D6、ABDE
- 7、A8、ABCD9、D10、ABCD11、BCD
- 12、A13、A14、ABDE15、D16、ABE
- 17、DE18、C19、A20、D21、CE22、C
- 23、ABD24、A25、C26、BCD27、C
- 28、ABCDE29、D30、ACE31、ABC
- 32、ABCDE33、B34、ABCDE35、ABCDE
- 36、A37、A38、B39、B40、D41、BC42ADE

第二节 应聘人员笔试的设计与应用

- 一、应聘笔试的概念和种类
- 概念：采用笔试测验的方法对应聘人员进行初次选拔的活动过程。
- 优点：
- 1、可以同时对大批应聘者进行测试，成本低，费时少，效率高。
- 2、笔试试题设计可经过深思熟虑，具有较高的信度和效度，科学性强。
- 3、试卷评判比较客观
- 4、应聘者心理压力较小，较易发挥正常水平
- 5、涵盖范围广泛
- 6、可以构建试题库长期使用。

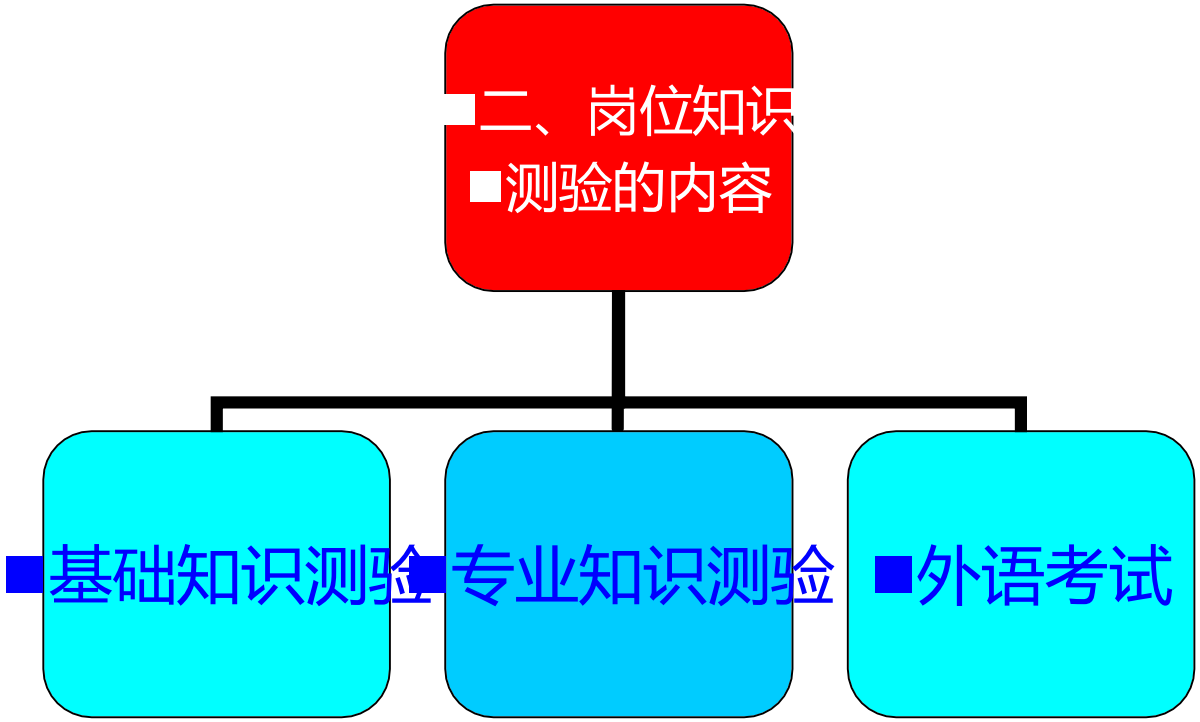
第二节 应聘人员笔试的设计与应用

- 缺点：
- 1、无法考查应聘者的思想道德修养、工作态度、口头表达能力
- 2、可能出现“高分低能”现象
- 3、一些应聘者可能由于猜题、押题或依靠欺骗、舞弊等不法手段而获得高分
- 4、不能对应聘者表达含糊的问题直接 进行追问，进而掌握其真实的水平

第二节 应聘人员笔试的设计与应用

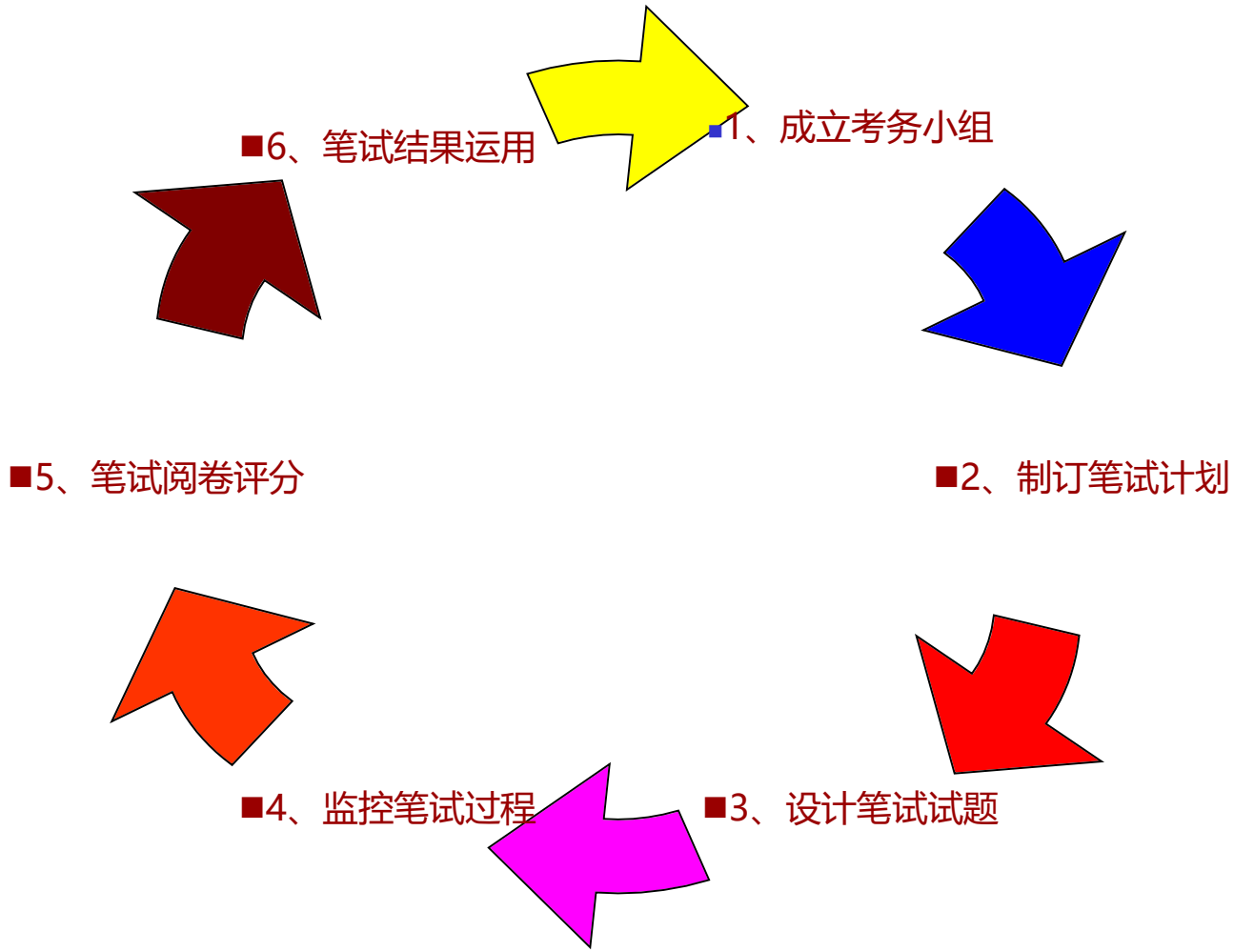
- 分类：
- **表现形式：**
- **选择题、是非题、匹配题、填空题、简答题、综合分析题、案例分析题、撰写论文**
- **试题内容：**
- **技术性笔试和非技术性笔试**

第二节 应聘人员笔试的设计与应用



第二节 应聘人员笔试的设计与应用

一、笔试设计与应用的基本步骤



第二节 应聘人员笔试的设计与应用

- 二、笔试存在的问题与主要对策
- 1、建立笔试命题的研究团队
- 2、针对招聘岗位的级别以及选拔对象进行岗位的匹配能力分析
- 3、根据岗位的级别与分类，实施针对性命题
- 4、实施专家试卷整合与审核制度

- 三、笔试测验《考试大纲》的编制

第二节 应聘人员笔试的设计与应用

- 四、建立规范的阅卷制度
- 1、制定详细准确的评分标准与答案
- 2、根据考试的级别与类型采取多样化
- 的阅卷方式
- 3、对笔试试卷结果进行二次或三次审核
- 五、试卷分析报告的撰写
- 1、进行试卷信度、效度、难度与区分度的分析
- 2、进行考试情况整体分析，了解应聘者整体状况
- 3、根据选拔的需要，进行应聘者个人的试卷分析

第二节 应聘人员笔试的设计与应用

- 六、笔试结果深层次的开发与应用

1. 改进选拔录用方式

2. 多种手段密切结合

第二节 应聘人员笔试的设计与应用

- 七、知识测验的题型设计
- 1、客观题

优点:

1、分值小

2、答案惟一

3、方便阅卷

缺点：

1、编写难度大

2、不易对人的其他能力进行测试

3、容易存在漏洞

4、耗费比较大

第二节 应聘人员笔试的设计与应用

- 七、知识测验的题型设计
- **2、主观题**

缺点

- **内容有局限性**
- **没有统一答案**
- **批阅主要都靠人工完成**

■优点：

■1、试题的内容综合度高

■2、具有一定的发散性

■3、命题量少

【习题】

【1-1】以下关于应聘笔试优点或缺点的表述，正确的是（　　）

A. 是一种成本相对较低，效率较高的测评方式

B. 笔试带给应聘者的心理压力相对较大

C. 试卷评判结果比较主观，难以体现公平性

D. 笔试试题设计具有较高的信度和效度，科学性强

E. 笔试无法考查应聘者的思想品德修养

答案：ADE

【习题】

【2-1】人员选拔笔试测验命题的出发点是（ ）。

A. 建立笔试命题的研究团队

B. 做好岗位的能力匹配分析

C. 实施专家试卷整合与审核制度

D. 笔试试卷的组织与管理

答案：B

【2-2】笔试命题的研究团队专家成员包括（ ）

A. 企业高层管理人员

B. 长期从事教学、科研工作的专家学者

C. 长期从事人员选拔考试组织工作实际工作者

D. 具有相应知识水平和实践经验的应聘者

E. 心理学专家

答案：BCD

【习题】

【3-1】笔试的效度包括（）。

A. 笔试实际测试了它所要测试项目的精确程度

B. 所要测试的项目反映笔试目标的准确程度

C. 笔试成绩的真实性程度

D. 笔试成绩的稳定性程度

E. 笔试成绩的一致性程度

答案：AB

习题

【3-2】确保笔试达到效度要求的方法有（ ）

A. 对笔试进行高水平的组织管理

B. 科学地设计笔试的内容和方法

C. 合理地利用笔试成绩

D. 使笔试结果与目标更具有相关性

E. 将试题根据难度分为若干等级

答案：BCD

习题

【4-1】知识测验的客观题型的表述错误的是（）。

A. 题目的分值小，考点可覆盖的面广

B. 评分依据唯一的答案，评判更科学、客观；

C. 编写试卷的难度小

D. 较易对人的综合分析能力进行测试

E. 组织一次考试需要耗费大量的人力、物力和时间

答案：CD

某电子产品销售公司拟在本年度内为下属的地区销售部招聘20名营销经理。公司人力资源部王经理，对新招聘来的大学生小章说：“这项重要任务就交给你了，你先提出一个招聘方案吧!”小章是刚刚从一所知名大学人力资源管理专业毕业的本科生，他欣然地接受了任务，一周以后，他设计了一份详细的招聘计划草案，送到了王经理的面前。

在小章所提交的招聘计划草案中，提出营销经理的招聘工作分初选、细选和终选三个阶段完成。在根据应聘人员的简历、求职表和推荐信等资料进行初选的基础上，应当对候选人进行一次选拔性的素质测评，作为第二阶段的主要任务，然后再采用面试、无领导小组讨论等方法选拔出最终候选人。

请根据本案例，回答以下问题：

(1)您认为对应聘者进行选拔性素质测评，应当做好哪些准备工作?(10分)

(2)对营销经理的“团队管理能力”进行测评时，需要把握哪些测评要素?(10分)

参考答案

答：1、评分标准：

(1)为了保证人员选拔的质量，应做好以下准备工作：

①收集必要的相关资料和数据。(2分)

②组织强有力的测评小组。(2分)

③制定测评方案。(2分)

A、确定被测评对象范围和测评目的;(1分)

B、设计和审查员工素质能力测评的指标与参照标准;(1分)

C、编制或修订员工素质能力测评的参照标准;(1分)

D、选择合理的测评方法。(1分)

(2)对“团队管理能力”进行测评时，需要把握的测评要素：(每项2分，最高10分)

①沟通协作;(2分)　②组织能力;(2分)　③监控;(2分)

④培养与指导他人;(2分)　⑤团队精神;(2分)

⑥激励下属;(2分)　⑦绩效导向。(2分)

第三节　面试的组织与实施

三、面试的组织与实施

- 面试的内涵、五大特点、四种分类
- 面试的四大阶段与程序步骤
- 面试中的五大常见问题
- 面试中的九大实施技巧
- 员工招聘时应关注的九大问题
- 面试的六大发展趋势

第一单元　面试的基本程序

一、面试的内涵

- 指在特定的时间和地点，由面试官与应聘者按照预先设计好的目的和程序，进行面谈、互相观察、相互沟通的过程。特点为：
  - 1.以谈话和观察为主要工具
  - 2.面谈是一个双向沟通的过程
  - 3.面试具有明确的目的性
  - 4.面试是按照预先设计的程序进行的
  - 5.面试考官与应聘者在面试过程中的地位是不平等的



第三节　面试的组织与实施

二、面试的类型

- 根据面试的标准化程度，面试可分为结构化面试、非结构化面试和半结构化面试。
- 根据面试实施的方式，面试可分为单独面试与小组面试。
- 根据面试的进程，面试可分为一次性面试与分阶段面试。
- 根据面试题目的内容，面试可分为情景性面试和经验性面试。

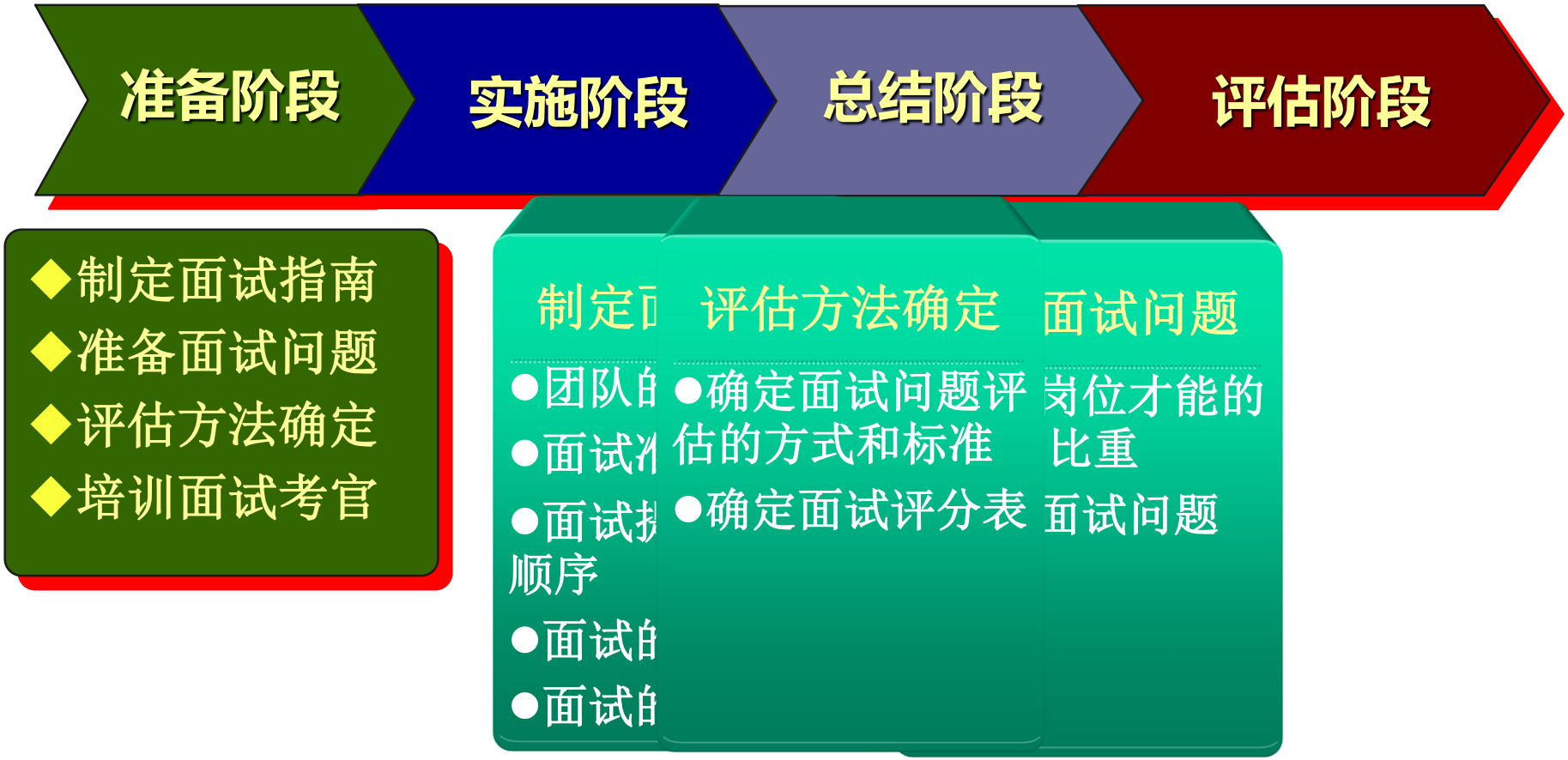
第三节　面试的组织与实施

三、面试的发展趋势

- 面试形式丰富多样。
- 结构化面试成为面试的主流。
- 提问的弹性化。
- 面试测评的内容不断扩展。
- 面试考官的专业化。
- 面试的理论和方法不断发展。

第三节　面试的组织与实施

一、面试的基本程序



第三节　面试的组织与实施

一、面试的基本程序



- 关系建立阶段
- 导入阶段
- 核心阶段
- 确认阶段
- 结束阶段

重要考点

第三节　面试的组织与实施

一、面试的基本程序



◆综合面试结果：综合评价，面试结论

◆面试结果的反馈：了解双方更具体的要求，关于合同的签订，对未被录用者的信息反馈

◆面试结果的存档

第三节　面试的组织与实施

一、面试的基本程序



- 回顾过程
- 总结经验
- 下一次面试设计准备

第三节　面试的组织与实施

- 二、面试中常见的问题
  - 面试目的不明确
  - 面试标准不具体
  - 面试缺乏系统性
  - 面试问题设计不合理
    - 直接让应聘者描述自己的能力、特点、个性问题
    - 多项选择式问题
  - 面试考官的偏见
    - 第一印象
    - 比对效应
    - 晕轮效应
    - 录用压力



第三节　面试的组织与实施

- 三、面试的实施技巧
  - 1.充分准备。
  - 2.灵活提问。
  - 3.多听少说。
  - 4.善于提取要点。
  - 5.进行阶段性总结。
  - 6.排除各种干扰。
  - 7.不要带有个人偏见。
  - 8.在倾听时注意思考。
  - 9.注意肢体语言沟通。



第三节　面试的组织与实施

- 四、员工招聘时应注意的问题：
  - 1.简历并不能代表本人。
  - 2.工作经历比学历更重要。
  - 3.不要忽视求职者的个性特征。
  - 4.让应聘者更多地了解组织。
  - 5.给应聘者更多的表现机会。
  - 6.注意不忠诚和欠缺诚意的应聘者。
  - 7.关注特殊员工。
  - 8.慎重作决定。
  - 9.面试考官要注意自身的形象。

第二单元　　结构化面试的组织与实施

- 一、结构化面试问题的类型
  - 1.背景性问题
  - 2.知识性问题——岗位相关的基本知识
  - 3.思维性问题——理解、分析、综合、评价、判断
  - 4.经验性问题——过去案例
  - 5.情境性问题
  - 6.压力性问题
  - 7.行为性问题——关键胜任能力

重要考点-必考



第三节　面试的组织与实施

行为描述面试（BD）的内涵

- 采用的面试问题是基于关键胜任特征的行为性问题。
- 深入分析岗位要求，界定所需的关键胜任特征
- 探测应聘者过去经历与要求相关的行为样本，在胜任特征层次上做出评价

- 预测未来的行为模式
- 行为模式和期望行为模式对比分析

行为描述面试的实质

行为描述面试的假设前提

行为描述面试的要素

第三节　面试的组织与实施

行为描述面试（BD）的内涵

行为描述面试的实质

行为描述面试实质：

- ◆用过去的行为预测未来的行为
- ◆识别关键性的工作要求
- ◆探测行为样本

行为描述面试的假设前提

- ◆一个人过去的行为最能预示其未来的行为
- ◆说和做是截然不同的两码事

行为描述面试的要素

- ◆情境（situation）
- ◆目标（target）
- ◆行动（action）
- ◆结果（result）

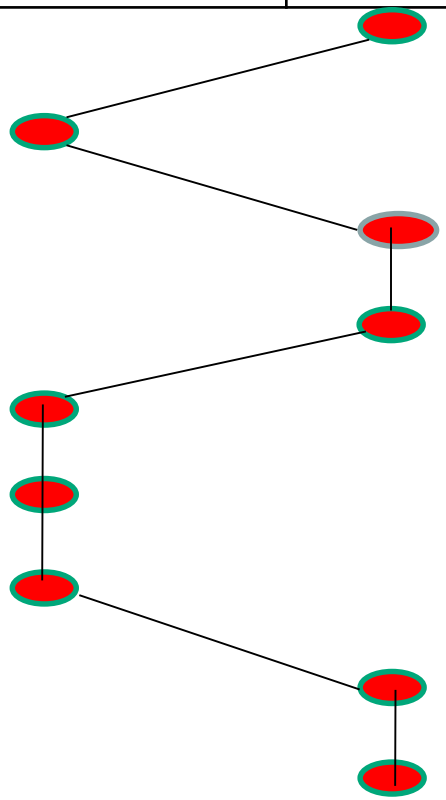
[S]一、基于选拔性素质模型的结构化面试步骤

- （一）构建选拔性素质模型
- （二）设计结构化面试提纲
- （三）制定评分标准及等级评分表
- （四）培训面试考官，提高信度和效度
- （五）结构化面试及评分
- （六）决策

- **（一）构建选拔性素质模型**
  - 组建测评小组
  - 形成测评样本
  - 样本测试，总结素质特征
  - 结果综合，形成选拔性素质表
  - 构建选拔性素质模型

企业A职业经理人选拔性素质模型

选拔性素质名称	等级指标及选拔性素质水平线			
	A级	B级	C级	D级
战略管理知识与能力				
团队管理知识与能力				
自我意识				
领导技能				
分析式思想				
自我管理能力				
成就需要				
市场意识				
关注细节与秩序				



- **（二）设计结构化面试提纲**
  - 1、将选拔性素质模型分解为一组选拔性素质，每一个选拔性素质就是一个测评指标
  - 2、请专家针对每一个测评指标设计出一系列的问题，并对这些问题进行修改完善，形成问卷
  - 3、将问卷发放给该岗位的部分员工，进行预先测试，检验其有效性。若通过检验，则形成最终问卷；若不通过，则重新设计问题，重复本步骤，直至通过检验，形成最终问卷。
  - 4、编写结构化面试大纲（P116—表2-29）

- （三）制定评分标准及等级评分表
  - 以测评指标的等级为横坐标，以选拔性素质水平线与选拔性素质等级的交点为零点，给指标的各个等级赋予相应的分数，分数趋于零，候选人与岗位的拟合得越好。

分析式思考分级表

素质名称	素质等级	素质等级定义
分析式思考	D级	对信息综合思考能力较差，不太善于分析企业内外部环境条件的变化
	C级	客观应对企业内外部环境条件的变化，善于听取他人意见，做出一般性判断
	B级	能够把握企业内外部环境条件的变化，做出较为准确的判断，提出有针对性的建议
	A级	善于把握企业内外部环境条件的变化，做出准确的判断，能及时提出理性化决策，并实际解决问题

（三） 制定评分标准及等级评分表

素质名称	素质等级	素质等级定义	等级分数	打分
分析式思考	D级	对信息综合思考能力较差，不太善于分析企业内外部环境条件的变化	-3	
	C级	客观应对企业内外部环境条件的变化，善于听取他人意见，做出一般性判断	-2	
	B级	能够把握企业内外部环境条件的变化，做出较为准确的判断，提出有针对性的建议	-1	
	A级	善于把握企业内外部环境条件的变化，做出准确的判断，能及时提出理性化决策，并实际解决问题	0	

企业A职业经理人选拔性素质模型等级评分表

序号	选拔性素质名称	等级指标及选拔性素质等级分数				得分
		A级	B级	C级	D级	
1	战略管理能力	1	0	- 1	- 2	
2	团队管理能力	0	- 1	- 2	- 3	
3	自我意识	1	0	- 1	- 2	
4	领导技能	1	0	- 1	- 2	
5	分析式思考	0	- 1	- 2	- 3	
6	自我管理能力	0	- 1	- 2	- 3	
7	成就需求	0	- 1	- 2	- 3	
8	市场意识	1	0	- 1	- 2	
9	关注细节与秩序	1	0	- 1	- 2	

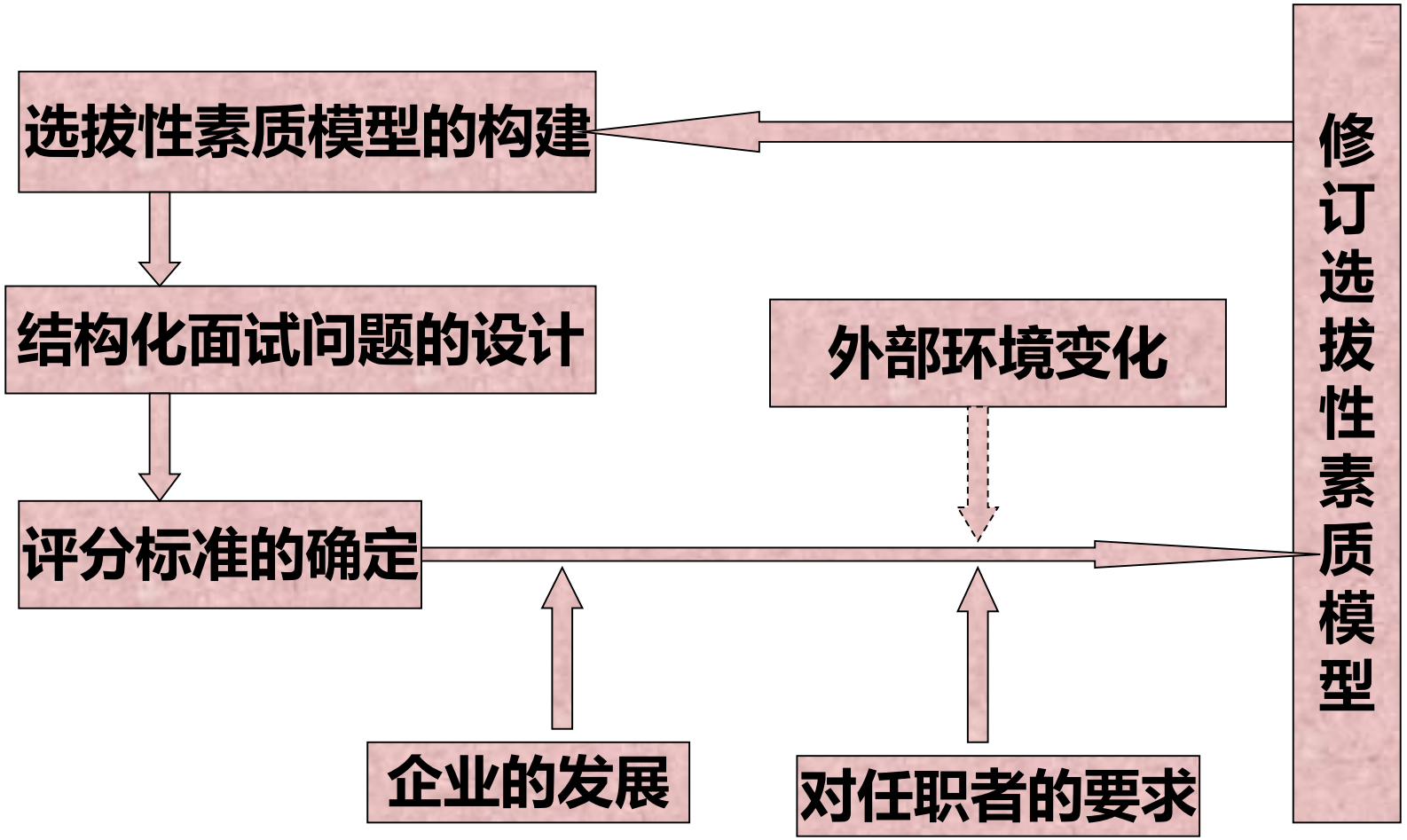
- **（四）培训结构化面试考官，提高结构化面试的信度和效度**
  - 1、具有相关的专业知识，了解组织状况和职位要求，清楚每一个测评指标、测评标准、问卷题目及相关背景信息。
  - 2、有丰富的社会工作经验，善于观察，能客观记录应聘者在面试过程中的各种反映，把握应聘者特征。
  - 3、掌握相关的员工测评技术，能熟练运用各种面试技巧，随机应变，把握面试方向，不让应聘者偏离测评指标，有效控制局面。
  - 4、具有良好的个人品德和修养，保持和善、公正，避免评价误差，确保应聘者机会平等

五、结构化面试及评分

- 根据应聘者对每个问题的行为反应，结构化面试考官利用指标等级评分表对其进行评分，评分结果汇总于等级评分表中。

- **六、决策**
  - 参照模型指标等级得分情况，对比岗位和候选人的选拔性素质水平线，为招聘、选拔、安置和晋升进行“人——岗位——组织”匹配的决策
  - 1、淘汰不具备关键选拔性素质的候选人
  - 2、对剩下的每位候选人员的指标等级得分做出处理
  - 3、对S相等的候选人员做出处理
  - 4、对S相等，得正分的指标的数目也相等的候选人处理方式
  - 5、根据人力资源规划中招聘人数的要求，按照小编号优先的原则，从前到后选取一定数量的应聘者作为候选人

结构化面试的开发模型


选拔性素质模型的构建
结构化面试问题的设计
评分标准的确定
外部环境变化
企业的发展
对任职者的要求
修订选拔性素质模型

历年真题

【1-1】 关于面试说法错误的是（　　）。

A、面试具有明确的目的性

B、面试以谈话和观察为主要方式

C、面试按预先设计的程序来进行

D、面试过程中，考官与应聘者的地位平等

答案：D

历年真题

【1-2】（　　）是当前人员招聘面试发展的主流。

A、结构化面试

B、非结构化面试

C、单独面试

D、一次性面试

答案：A

历年真题

【1-3】面试的发展趋势有（）。

（A）提问刚性化

（B）面试考官的专业化

（C）面试的形式丰富多样

（D）测评的内容不断扩展

（E）非结构化面试成为面试的主流

答案：BCD

历年真题

【2-1】在面试实施的（　　），面试考官会进一步核对核心阶段所获得的信息。

A、结束阶段

B、导入阶段

C、提问阶段

D、确认阶段

答案：D

历年真题

【2-2】面试准备阶段的工作主要包括（　　）。

A、制定面试指南

B、准备面试问题

C、确定评估方式

D、培训面试考官

E、统计面试结果

答案：ABCD

历年真题

【3-1】过分强调应聘者的不利因素，以致不能全面了解这个人，这属于（　　）

A、第一印象

B、对比效应

C、晕轮效应

D、录用压力

答案：C

【3-2】在面试时，当应聘者谈及自己的经历，正好与面试考官自己是相似的，于是面试考官就马上产生一种相见恨晚的好感，由此带来的决策偏差为（　　）

A. 首因效应

B. 对比效应

C. 晕轮效应

D. 与我相似心理

答案：D

历年真题

【3-3】在面试过程中，面试考官不恰当的行为是（　　）。

A、向应聘者澄清一些疑问

B、就某一问题充分发表自己的意见

C、向应聘者提问，时间不宜过长

D、向应聘者提供企业和岗位的信息

答案：B

历年真题

【3-4】面试考官应掌握的面试实施技巧，包括（　　）

A、不带个人偏见

B、灵活提问

C、可以发表结论性意见

D、充分准备

E、拒绝回答应聘者提出的问题

答案：ABD

历年真题

【4-1】“你怎么看待北京房产价格直线上涨的现象？”是结构化面试中的（　　）。

A、前景性问题

B、知识性问题

C、思维性问题

D、压力性问题

答案：C

历年真题

【4-2】“假如现在让你做公司的财务总监，你会怎么做？”这类面试问题属于（　　）。

A、背景性问题

B、情境性问题

C、思维性问题

D、经验性问题

答案：B

历年真题

【5-1】行为描述面试的假设前提为（　　）。

A、属于一种特殊的结构化面试
B、面试的问题都是行为性问题
C、过去行为最能预示未来行为
D、说和做是截然不同的两码事
E、用以识别关键性的工作要求

答案：CD

历年真题

【5-2】以下有关行为描述面试的说法正确的有（　　）

A、是一种特殊的结构化面试

B、面试的问题都是行为性问题

C、是一种特殊的非结构化面试

D、面试的问题都是知识性问题

E、实质是识别关键性的工作要求

答案：ABE

- 2.某公司随着业务的拓展，规模不断壮大，需要进一步招聘新的员工。员工招聘范围定在重点高校的应届毕业生，想从优秀学生中选拔适合企业岗位的人员。招聘分笔试、面试两部分进行。笔试分专业技术、英语、道德三部分进行考核；面试先在公司分部完成，由部门主管经过培训对应聘人员进行面试，第二次面试由总部完成，面试地点设在总部附近的四星级酒店中。
- 初试通过的人，由单位出钱去总部参加面试，整个面试过程费用都由单位出。在开始面试前，招聘考官都会用很轻松的话题引入来开始面试6面试时长在50分钟左右。

- 在第二轮复试中考官提出了若干问题，例如：
- ①请问你在哪些单位实习过?
- ②你认为职业成功的评价标准是什么?
- ③如果你的上司分配给你一项任务，你必须去寻找相关的信息才能完成，你会怎么做?
- ④请你举例说明你的一项有创意的建议曾对一项计划的成功起到了重要作用。
- 请问：
- （1）该公司人员选拔方法有哪些优点?
- （2）该公司采取的是什么复试方法，复试中提出的4个问题分别属于哪种类型?

- 答：（1）该公司人员选拔方法的优点是：
- 1）选拔过程完整。
- 2）测试内容全面。
- 3）面试考官经过了培训。
- 4）面试环境安排合理。
- 5）面试过程设计科学。
- 6）面试题目灵活多样。
- （2）该公司采取的是结构化面试的方法。
- 问题①属于背景性问题。
- 问题②属于思维性问题。
- 问题③属于情境性问题。
- 问题④属于行为性问题。

第三单元　群体决策法的组织与实施

- 群体决策法是指在招聘活动中，组建决策团队，由具有不同背景的多个决策人员对应聘者进行评价和打分，最后综合各决策人员的评价意见，得出应聘者最终评价结果的招聘决策方法。
- 群体决策法的特点：
  - 决策人员来源广泛
  - 决策人员不唯一
  - 群体决策法运用运筹学群体决策法的原理，提高决策科学性与有效性

- 群体决策招聘的步骤
  - 一、建立招聘团队
    - 招聘团队结构：企业高层管理人员、专业人力资源管理人员、用人部门经理、用人部门经验丰富的员工代表组成
    - 确定招聘团队各成员的评价权重。步骤P123
  - 二、实施招聘测试
  - 三、做出招聘决策



历年真题

【6-1】人事小组的测评成员不包括（　　）。

A、企业优秀员工代表

B、招聘岗位的资深任职人员

C、人力资源管理人员

D、招聘岗位所在部门的主管

答案：A

历年真题

【6-2】在员工招聘中通常使用的群体决策法，其特点不包括（　　）。

A、决策人员的来源广泛

B、提高了决策的主动性

C、决策人员不是唯一的

D、运用了运筹学的原理

答案：B

历年真题

【6-3】作为一种招聘决策方法，群体决策法的特点不包括（　　）

A、决策人员来源广泛

B、运用运筹学的原理

C、决策的客观性较高

D、运用相关分析的方法

答案：D

综合题

- 某家电集团公司拟招聘地区销售主管若干名。人力资源部决定用群体决策法进行面试并确定录用人选，为此成立了由销售副总经理、人力资源部经理、集团销售部经理、地区资深销售主管4人组成的面试小组。表1是面试小组对甲、乙、丙、丁、戊等5名候选人的评定结果。
- 表1 评分结果汇总

面试考官	候选人					权重（%）
	甲	乙	丙	丁	戊	
1.销售副总经理	80	80	75	75	85	20
2.人力资源部经理	85	80	80	75	85	25
3.集团销售部经理	90	85	85	85	80	30
4.地区资深销售主管	85	85	75	80	80	25
最终得分						—
注:各位考官评分所占权重分别为:20%、25%、30%、25%						

参考答案

- 答:(1)群体决策法是指在招聘活动中，组建决策团队，由具有不同背景的多个决策人员对应聘者进行评价和打分，最后综合各决策人员的评价意见，得出应聘者的最终评价结果的招聘决策方法。(3分)
- 群体决策法的特点•
- ①决策人员的来源卜泛，有企业高层管理者、人力资源管理人员、用人部门经理、用人部门经验丰富的员工。这使得企业能够从不同的角度对应聘者进行评价，比较全面，满足了企业选拔综合性人才的要求。(1分)
- ②决策人员不唯一，在一定程度上削弱了决策者的主观因素对决策结果的影响，提高了招聘决策的客观性。(1分)
- ③运用了运筹学群体决策法的原理，提高了招聘决策的科学性与有效性。(1分)

参考答案

- (2) (12分)
- ①将表1中的每行数据减去行中的最小数，得出下表

面试考官	候选人					权重（%）
	甲	乙	丙	丁	戊	
1.销售副总经理	5	5	0	0	10	20
2.人力资源部经理	10	5	5	0	10	25
3.集团销售部经理	10	5	5	5	0	30
4.地区资深销售主管	10	10	0	5	5	25

- ②将上表加入权重因素，5个候选人的最终得分分别为:
- 甲:5X20%十10X25%十10X30%十10X25%=1+2.5十3十2.5=9
- 乙:5X20%十5 X 25%+5X30%十10X25%=1十1. 25+1. 5+2. 5=6. 25
- 丙:OX 20% +5 X25%十5X30%十OX25%=1. 25十1. 5=2.75
- 丁:OX20%+OX25%+5X30%+5X25%=1. 5+1. 25=2. 75
- 戊:10X20%十lOX 25%+OX30%+5 X25% =2十2. 5十1.25=5.75
- 可知，得分最高的是甲，所以最适合的录用人选是甲。

第四节　无领导小组讨论的组织与实施

无领导小组讨论的组织与实施

- 评价中心的含义与三大作用
- 无领导小组讨论的五大优点
- 无领导小组讨论法的三大步骤
- 无领导小组讨论题目的五大类型
- 无领导小组讨论题目设计的六大流程

第一单元 无领导小组讨论的操作流程

- 一、评价中心的含义
  - 多种测评技术的总称
  - 把受评人置于一系列模拟的工作情境中，由专业考评人员对其管理能力进行考察和预测，了解其是否胜任该项工作岗位要求的方法。
  - 评价中心被认为是当代人力资源管理中识别有才能的管理者最有效的工具
  - 1929年德国、1956年AT&T
  - 评价中心的作用：
    - **用于选拔员工。**重点在于挑选那些具有胜任岗位所必需的能力或潜质的员工
    - **用于培训诊断。**重点分析员工的优劣势，明确员工需要在哪方面加强，为培训提供参考。
    - **用于员工技能发展。**在培训诊断的基础上，改善提高其能力。



补充

- 评价中心的测试方法
  - **文件筐处理**。评价纬度：个人自信心、领导力、计划安排能力、书面表达能力、分析决策能力、敢当风险倾向于信息敏感性
  - **无领导小组讨论**。评价纬度：主动性、宣传鼓励与说服力、口头沟通能力、管理能力、人际关系协调能力、自信心、创新能力、心理压力承受力等
  - **角色扮演**。评价纬度：角色把握能力、人际关系技能和突发事件的应变处理能力等
  - **案例分析**。可评价企业关心的任何一种能力，如企业管理诊断能力等
  - **模拟面谈**。评价纬度：口头交流技巧、谈话机智、人际关系技巧及解决问题的能力等

无领导小组讨论的概念

◆是评价中心方法的主要组成部分，是指由一定数量的一组被评价人（6—9人），在规定的时间内（1小时）就给出的问题进行讨论，讨论中各个成员处于平等的地位，并不指定小组的领导者或主持人。

◆通常，被评价人通过讨论得到一个全体成员一致认可的用于问题解决的决策方案，评价者通过被评价人在讨论中的语言及行为的观察评价被评价人的领导能力、人际沟通技巧、主动性、口头表达能力、说服力、自信心等

◆无领导小组讨论法运用松散群体讨论的形式，快速诱发人们的特定行为，并通过对这些行为的定性描述、定量分析以及人际比较来判断被评价者的个性特征，在员工选拔中效果明显。

无领导小组讨论的类型

- 根据讨论的主题有无情境性
  - **无情境性讨论**
  - **情境性讨论**
- 根据是否给应聘者分配角色
  - **不定角色的讨论**
  - **指定角色的讨论**

LGD的优点

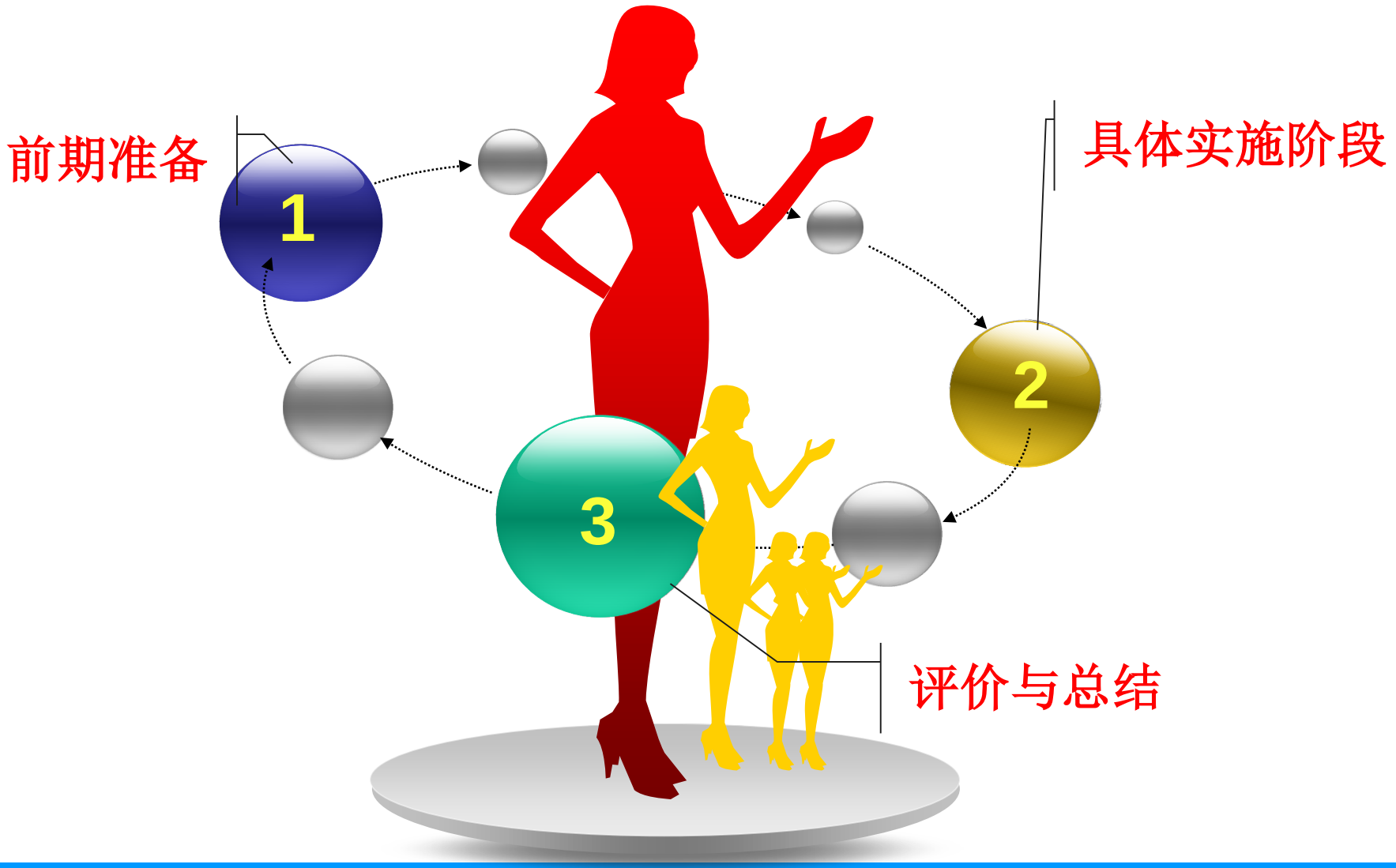
- 具有生动的人际互动效应
- 能在被评价者之间产生互动
- 讨论过程真实，易于客观评价
- 被评价者难以掩饰自己的特点
- 测评效率高

重要考点

LGD的缺点

- 题目的质量影响测评的质量
- 对评价者和测评标准的要求较高
- 应聘者表现易受同组其他成员影响
- 被评价者的行为仍然有伪装的可能性

无领导小组讨论实施的程序



一、前期准备

- 编制讨论题目。题目的质量直接有效性
  - 首先要对所招聘的岗位进行工作分析，了解拟聘岗位所需员工应具备的特点、技能，以此为基础来收集和编制有关的试题。讨论题必须具有争论性、为大家所熟悉、保证人人有感可发、不会诱发被测评者的防御心理
  - 如用案例应筛选出难易适中、内容合适、典型性和现实性均好的案例，且符合无领导小组讨论的要求。
  - 对所编织出来的备选答案进行甄别、筛选。
  - 确定出符合本岗位工作特点的题目，进行检验、修正，使其真正成为具备科学性、实用性、可平性、易评性的测试题目
- 设计评分表——评分标准和评分范围
  - 应从岗位分析中提取特定的评价指标
  - 评价指标不能太多、太复杂，通常应将评价指标控制在10个以内。
  - 确定各能力指标在整个能力指标中的权重以及其所占分数，然后根据优良中差四等级分配分值。
- 编制计时表
- 对考官的培训
- 选定场地
- 确定讨论小组

二、具体实施阶段

- 宣读指导语
- 讨论阶段评分者观察要点：
  - 发言内容
  - 发言的形式和特点
  - 发言的影响

三、评价与总结

讨论会的作用：

◆通过交换意见，评分者可以补充自己观察时的一楼，对应聘者做出更加全面的评价

◆若不同评分者对同一被评价者的评价产生分歧，他们可以进行充分的讨论。

◆总之，通过评分讨论会，评分者能够对每个应聘者形成一个更加清晰、完整的评价。

在讨论过程中，考官应该着重评估被评价者以下几方面的表现：

- 1.参与程度。
- 2.影响力。
- 3.决策程序。
- 4.任务完成情况。
- 5.团队氛围和成员共鸣感。

第二单元　无领导小组讨论的题目设计



冰山以上部分：基本知识、基本技能，是对任职者基础素质的要求，称为基准性素质但它不能把表现优异者与表现平平者区别开来，容易被测量和观察的，也比较容易通过针对性培训来改变和发展。

冰山以下部分：内驱力、社会动机、个性品质、自我形象、态度等，是人内在的、难以测量的部分素质，不太容易通过外界的影响而得到改变，但却对人员的行为与表现起着关键性的作用。称为鉴别性素质鉴别性素质不容易被观察和测量，也难于改变和评价，这部分素质很难通过后天的培训得以形成。

第四节　无领导小组讨论的组织与实施

第二单元　无领导小组讨论的题目设计



无领导小组讨论的原理

◆无领导小组讨论是通过被评价者的外在表现来反映其内在素质，如果想要对被评价者做出比较客观的评价，一般取决于以下两个主要因素：

✓1.评价者的知识和经验。

✓2.被评价者暴露的外在行为的范围。

第四节　无领导小组讨论的组织与实施

二、题目的类型

- （一）开放式问题
  - 答案范围很广，没有固定答案。主要用于考察被评价者思考的全面性、针对性以及思路是否清晰，能提出新见解
- （二）两难式问题
  - 是指让被评价者在两种互有利弊的选项中选择其中一种，并说明理由，主要用于考评被评价者分析问题的能力、语言表达能力及影响力
- （三）排序选择型问题
  - 是指一个问题有若干个备选答案，让被评价者对其进行排序，或者从中选择符合某种条件的选项，一般先提供问题的主题与备选答案，再由被评价者分别提出自己的观点，然后进行小组讨论得到统一的意见。考察被评价者分析问题的能力、语言表达能力

第四节　无领导小组讨论的组织与实施

- 二、题目的类型
  - （四）资源争夺型问题
    - 是指给被评价者一些有限的资源，每个小组成员处于平等的地位，分别代表自己的利益或自己所从属的团队利益，设法获得更多分配的一种争论方式。主要考察被评价者的语言表达能力、分析问题能力、概括和总结能力、发言积极性和灵敏性及组织协调能力等
  - （五）实际操作型题目
    - 通过动手完成任务，给被评价者一些材料、工具或道具，涉及出一个方案，给出一个问题的解决建议，动手实际操作得到一个结果。主要考察被评价者的主动性、合作能力。



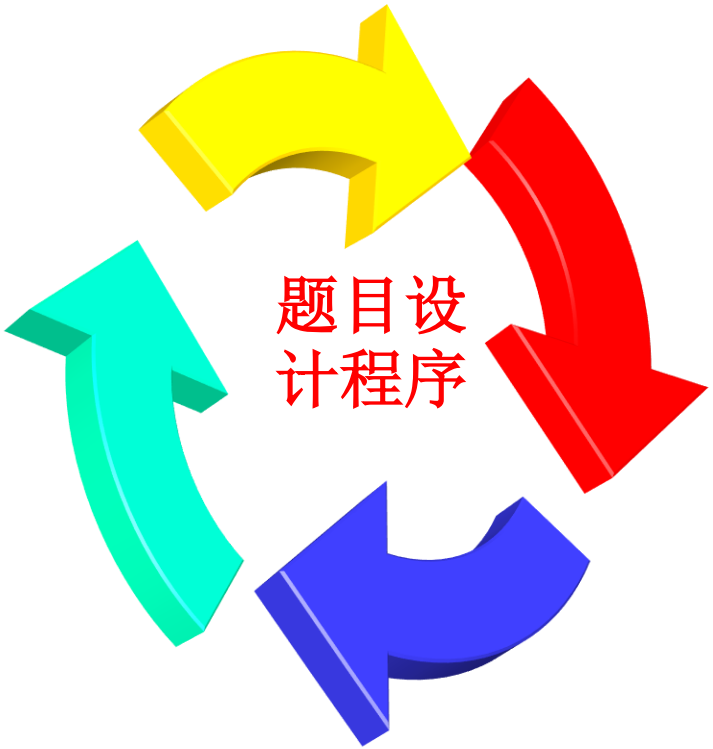
你如何看待职场中骑驴找马？

第四节　无领导小组讨论的组织与实施

三、设计题目的原则

- 联系工作内容
- 难度适中
- 具有一定冲突性

第四节　无领导小组讨论的组织与实施



⑩ 选择题目类型

结合所招聘的岗位特点及该岗位直接上级领导的建议，选择题目类型

⑩编写初稿

团队合作组成编写小组
广泛收集资料信息的占有量
- **◆与人力资源部门沟通**
- **◆与直接上级沟通**
- **◆查询相关信息**

⑩调查可用性

⑩ 向专家咨询

⑩ 试测 **题目的难度**
平衡性

⑩ 反馈、修改、完善

参与者的意见
评分者的意见
统计分析的结果

无领导小组讨论的有效性，很大程度上取决于题目的设计，同时还和所测量的能力要素或维度有很大关系

1关于面试说法错误的是( ).

(A)面试具有明确的目的性　　(B)面试以谈话和观察为主要方式

(c)面试按预先设计的程序来进行　　(D)面试过程中，考官与应聘者的地位平等

2面试准备阶段的工作主要包括（　　）。

（A）制定面试指南　（B）准备面试问题

（C）确定评估方式　（D）培训面试考官　（E）统计面试结果

3面试考官应消除应聘者的紧张情绪，创造轻松、友好的氛围的面试实施阶段是(　)

A、关系建立阶段 B、导入阶段 C、核心阶段 D、确认阶段

4在面试实施的（　），面试考官会进一步核对核心阶段所获得的信息。

（A）结束阶段　（B）导入阶段　（C）提问阶段　（D）确认阶段

5若招聘营销人员和技术人员，面试的问题及考核的要素完全一致，这说明( ).

(A)面试目的不明确　(B)面试缺乏系统性　(c)面试标准不具体　(D)问题设计不合理

6由于面试考官的偏见而产生的误差包括（　）。

(A)第一印象　(B)对比效应

(C)晕轮效应　(D)录用压力

（E）鲶鱼效应

7过分强调应聘者的不利因素，以致不能全面了解这个人,这属于(　　)

（A）第一印象　　（B）对比效应　（C）晕轮效应　（D）录用压力

8从某一优点或者缺陷出发去评价应聘者其他方面，这属于(　)

A、第一印象 B、对比效应 C、晕轮效应 D、录用压力

9“你怎么看待北京房产价格直线上涨的现象?”是结构化面试中的(　　)

(A) 背景性问题　　(B) 知识性问题　　(C) 思维性问题　　(D) 压力性问题

10 “你有什么业余爱好?”是结构化面试中的( )。

(A)经验性问题　　(B)情景性问题　　(c)压力性问题　　(D)背景性问题

11招聘时，询问财务人员有关财务制度的问题属于（　）

(A)背景性问题　　(B)知识性问题

(C)思维性问题　　(D)经验性问题

12 “如果你的两个得力下属一直吵架，你会怎么处理？”这类问题属于（　　）。

（A）背景性问题　（B）情境性问题　（C）思维性问题　（D）经验性问题

13“你好像不太适合我们这里的工作，你看呢?”这类问题属于(　)

A、压力性问题 B、知识性问题 C、思维性问题 D、经验性问题

14以下属于面试中背景性问题的是(　)

A、个人兴趣 B、家庭情况 C、法律常识 D、工作经历 E、遗传病史

15结构化面试问题的类型包括（　）。

（A）背景性问题　（B）知识性问题

（C）思维性问题　（D）技能性问题　（E）情境性问题

16关于行为描述面试说法正确的是( ).

(A)其实质是识别关键性工作要求　B)简称 BD 面试　(c)用过去的行为预测未来的行为

(D)其实质是探测行为样本　(E)用个人的行为预测集体的行为

17以下有关行为描述面试的说法正确的有（　）。

（A）是一种特殊的结构化面试　（B）面试的问题都是行为性问题

（C）是一种特殊的非结构化面试　（D）面试的问题都是知识性问题

（E）实质是识别关键性的工作要求

18行为描述的假使前提是（　）。

（A）它是一种特殊的结构化面试　（B）所有的提问都是行为性问题

（C）说和做是截然不同的两码事　（D）实质是识别关键性工作要求

19结构化面试的开发包括（　）。

(A)测评标准的开发　(B)面试问题的设计

(C)评分标准的确定　(D)面试考官的选拔

（E）面试结果和公布

20人事小组的测评成员不包括（　）。

（A）企业优秀员工代表　（B）招聘岗位的资深任职人员

（C）人力资源管理人员　（D）招聘岗位所在部门的主管

21（　）被认为是当代人力资源管理中识别有才能的管理者最有效的工具。

（A）评价中心　（B）管理中心　（C）控制中心　（D）学习中心

22 (　)是多角度对个体行为进行标准化评估的各种方法的总称。

A、评价中心 B、管理中心 C、控制中心 D、学习中心

23评价中心的主要作用包括（　）。

（A）用于选拔员工　（B）用于绩效考核

（C）用于培训诊断　（D）用于人事任免　（E）用于员工技能发展

24以下关于无领导小组讨论说法正确的是（　）。

（A）测评指标应具有针对性

（B）面试场地的布置要肃穆给人以压力感

（C）应从岗位分析中提取特定的评价指标

（D）考官和被评价者应该保持一定的距离

（E）被测评者以抽签的方式决定作为顺序

25 (　)具有生动的人际互动效应。

(A) 公文筐测试　（B）非结构化面试　(C) 结构化面试　（D）无领导小组讨论

26无领导小组讨论的优点包括（　）。

（A）具有生动的人际互动效应　　（B）题目的质量影响测评的质量

（C）讨论过程真实、易于评价　　（D）被评价者难以掩饰自己特点

（E）对评价者和评价标准的要求较高

27无领导小组讨论的缺点包括( ).

(A)题目的质量影响测评的质量　　(B)对评价者和测评标准要求较高　(C)应聘者表现易受同组成员影响　　(D)被评价者行为没有伪装的可能　　(E)被评价者行为仍然有伪装的可能

28设计无领导小组讨论评分表时，评价指标应该控制在（　）以内。

（A）5个　（B）10个　（C）30个　（D）40个

29目前流行的人员素质理论包括（　）。

（A）冰山模型　（B）洋葱模型（C）大海模型（D）大树模型（E）橘子模型

30无领导小组讨论题目“在大学阶段学习更重要，还是实践更重要?”是一个（　）

(A) 排序型题目　　(B) 开放式题目　　(c) 资源争夺型题目　　(D) 两难式题

31无领导小组讨论题目为“一个好的领导者应该具备什么素质?”，这是一个( )。

(A)两难式题目　　(B)资源争夺型题目　　(c)开放式题目　　(D)捧序选择型题目

32答案范围广且不固定的面试题目类型是（　）

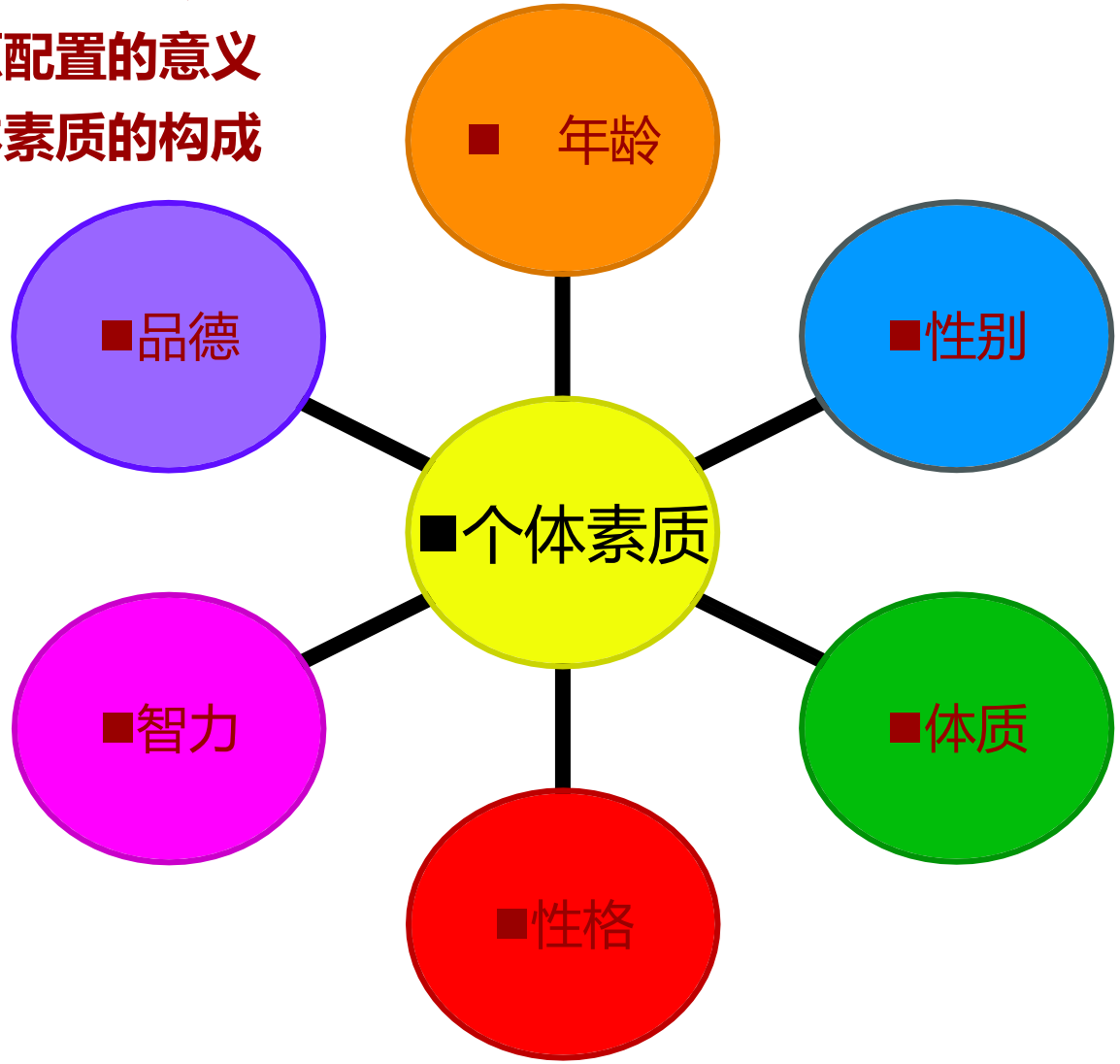
(A)排序选择型问题　　(B)开放式问题

(C)资源争夺型题目　　(D)两难式问题

- 1、D2、ABCD3、A4、D5 、B 6、ABCD
- 7、C8、C9、C10、D11、B
- 12、B13、A14、ABCD15、ABCE16、ABCD
- 17、ABE18、C19、ABC20、A21、22、A
- 23、ACE24、ACD25、D26、ACD27、ABCE
- 28、B29、AB30、A31、C
- 32、B

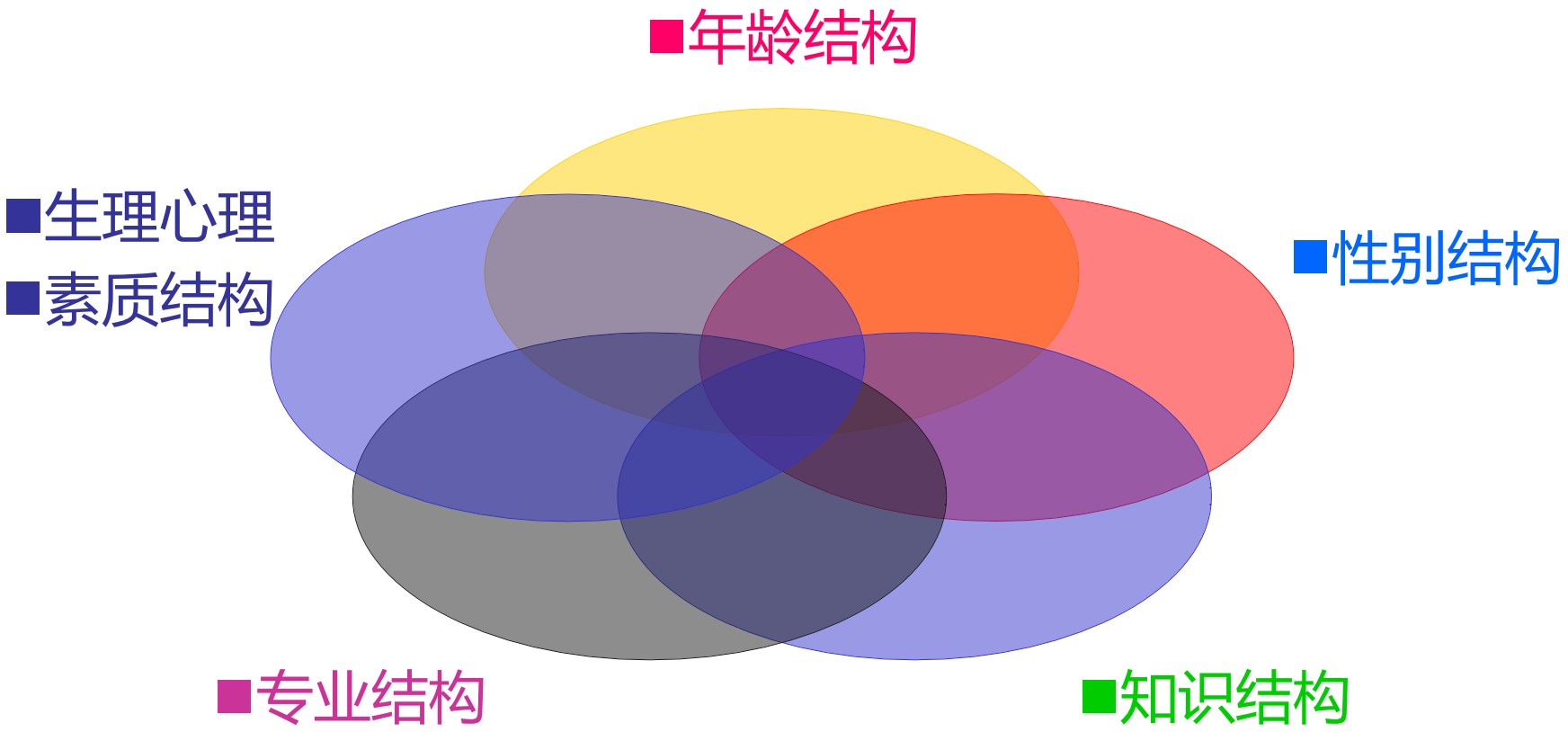
第五节 企业人力资源的优化配置

- 一、企业人力资源配置的概念
- 二、企业人力资源配置的意义
- 三、企业员工个体素质的构成



第五节 企业人力资源的优化配置

- **能力要求**
- 一、企业员工整体素质结构的分析



第五节 企业人力资源的优化配置

二、企业各类人员比例关系的分析

1、生产人员与非生产人员的比例关系

2、生产人员内部的各种比例关系

3、企业男女两性员工的比例关系

4、技术与管理人员及其内部各类人员之间的比例关系

5、其他的比例关系

第五节 企业人力资源的优化配置

三、人力资源个体与整体配置的方法

1、劳动定额配置法

2、企业定员配置法

- 按劳动效率定员法
- 按设备定员法
- 按岗位定员法
- 按比例定员法

3、岗位分析配置法

第五节 企业人力资源的优化配置

四、企业人力资源配置效率的分析

1、产量表示法

2、时间表示法

回顾：人力资源个体与整体配置的方法

1、劳动定额配置法

2、企业定员配置法

（1）按劳动效率定员法（2）按设备定员法

（3）按岗位定员法（4）按比例定员法

（5）按组织机构、职责范围和业务分工定员法

3、岗位分析配置法

习题

【5-1】企业定员配置法的具体方法表述正确的是（）。

A. 劳动效率定员法更适合用以手工操作为主的工种计算定员

B. 设备定员法主要适用于机械操作为主的工种计算定员

C. 设备岗位定员适用于在设备和装置开动的时间内，必须由单人看管（操纵）或多岗位多人共同看管（操纵）的场合。

D. 比例定员法适用于检修工、值班电工等工种计算定员

E. 工作岗位定员法主要适用于从事服务性或辅助性等类岗位的非直接生产人员的定员

答案：ABC

习题

【6-1】全面反映全部劳动消耗与所获收益的比例关系的指标是（）。

A. K/P

B. P/V

C. K/V

D. FC

答案：A

习题

【6-2】关于劳动生产率与相关指标的关系表述正确的是（）。

A. 企业产品资金占用率与劳动资金装备率成正比

B. 企业产品资金占用率与劳动生产率成反比

C. 劳动生产率与劳动资金装备率成正比

D. 劳动生产率与资金产值率成正比

E. 劳动生产率与资金产值率成反比

答案：ABCD

习题

【6-3】以下关于劳动生产率的说法，不正确的是（ ）

A. 劳动生产率与产品数量成正比，与活劳动消耗量成反比

B. 劳动生产率与产品数量成反比，与活劳动消耗量成正比

C. 劳动生产率与劳动资金装备率和资金产值率成正比

D. 劳动生产率与劳动资金装备率和资金产值率成反比

E. 劳动生产率的提高都能给企业带来经济效益的提升

答案：BDE

试题

- 该公司人力资源准备面试方法对应聘者进行甄选，面试分为两轮进行，第一轮初试由一名招聘专员对求职者进行面试，每一名应聘者的面试时间不超过20分钟，评价内容包括仪表、言谈举止、亲和力、语言表达、性格气质、逻辑条理等，第二轮采用结构化面试方法，考官根据求职者的应答表现，对其胜任素质作出相应的评价。
- 请结合本案例回答下列问题：
- （1）在实施面试过程面试考官注意应当掌握哪些技巧？（9分）
- （2）为应变能力指标设计情境面试问题和评价标准。（11分）

表2“应变能力”指标的情境性问题和评分标准表

情境性问题：			
等级	评分标准	分值	评定结果
A级（优）			——
B级（良）			——
C级（中）			——
D级（差）			——
总分：			

参考答案

答：（1）在实施面试过程中应当注意掌握以下技巧

①充分准备。（1分）

②灵活提问。（1分）

③多听少说。（1分）

④善于提取要点。（1分）

⑤进行阶段性总结。（1分）

⑥排除各种干扰。（1分）

⑦不要带有个人偏见。（1分）

⑧在倾听时注意思考。（1分）

⑨注意肢体语言信息。（1分）

（2）评分标准：

①设计出情境性问题（2分）

②设计出具有等级性的评分标准（每项2分，共8分）

③设计出具有差距性特征的分值（1分）

参考答案

④参考示例如表2所示

情境问题：有一天，您的好友生病在家，您带鲜花等礼品前去探访，可在楼道里遇到了您多年不见的老师，对方以为是来看望他的，这是您如何应对？			
等级	评分标准	分值	评定结果
A级（优）	回答者情绪极为平稳，思维敏捷机智灵活，处理的十分圆满	10	——
B级（良）	回答者情绪较为平稳，反应较为灵活，处理的较为圆满。	8	——
C级（中）	回答者情绪基本平稳，反应稍显迟缓，处理的基本得体。	6	——
D级（差）	回答过于紧张，窘迫，不知所措，言行举止不够得体	4	——
总分： ---			

历年专业技能考点

2014年5月——综合

（1）在结构化面试前，应如何构建选拔性素质模型？（10分）

（2）如何设计结构化面试的提纲？P166（8分）

2013年11月——简答

在员工素质测评准备阶段需要完成哪些具体的工作？（16 分）P127

2013年5月——综合

（1）什么是群体决策法？具有哪些优点？（6分）P173

（2）请运用群体决策法从5名候选人中选出最适合录用人选。P175

2012年11月——简答

在设计无领导小组讨论试题时，应聘请哪些专家进行评审？并咨询哪些问题？p191

2012年5月——综合

（1）设计一个资源争夺型的无领导小组讨论题目

（2）设计一份“无领导小组”讨论评分表 P185

2011月11月——综合

（1）实施面试过程面试考官应掌握哪些技巧？p159

（2）为“应变能力”指标设计情境面试问题和评价标准

2011年5月——综合

1、请根据本案例回答下列问题：

(1)该公司在复试阶段，采用了哪种类型的面试?(2分)

(2)该公司在复试中提出的5个问题各属于哪种类型的面试题?(10分) p164

(3)上述提问方式具有哪些优点?(4分)

2010年11月——综合

（1）在组织无领导小组讨论的面试前应做好哪些准备工作？（12分）P180

（2）在对编制讨论题目和设计评分表时应当注意哪些问题？（8分）

2010年5月——简答

在面试的实施过程中，一般可分为几个工作阶段？每个阶段的主要任务是什么？（15分）P154

2009年11月——简答

简述企业实施员工素质测评的具体步骤和程序。p127

2009年5月——综合

请您为领导技能指标设计一份含A、B、C、D四个等级的评分标准表。（15分）p137

一、员工素质评测的基本原理，类型和主要原则

答：

- 基本原理：1.个体差异2.工作差异原理3.人岗匹配原理。
- 类型：1、选拔性测评(特点a.把不同素质、水平的人区分开。b.标准刚性强不能含糊不清。C.过程强调客观性。实现评测方法数量化和规范化。d制表具有灵活性。e.结果体现为分数或等数)2、开发性测评3、诊断性测评(特点： a.内容或精细或全面广泛b.结果不公开C.有较强的系统性)。
- 主要原则：1、客观测评与主观测评相结合。2、定性测评与定量测评相结合。3、静态测评与动态测评相结合。4、素质评测与绩效测评相结合。5、分项测评与综合测评相结合。

二、员工素质测评量化的主要形式和测评标准体系，如何构成及类型

答：

- **主要形式：1、一次量化与二次量化。2、类别量化与模糊量化。3、顺序量化、等距量化与比例量化。4、当量量化。**
- **测评标准体系：a、素质测评标准体系的要素【1、标准(形式分：评语短句式、设问提问式、方向指示式)(操作方式分：测定式、评定式)2、标度(分为：量词式、等级式、数量式、定义式、综合式)3、标记】**
- **测评标准体系的构成：1、横向结构【结构性要素(身体素质、心理素质)、行为环境要素、工作绩效要素】2、纵向结构(评测内容、评测目的、评测指标)**
- **类型1、效标参照性标准体系。2、常模参照性指标体系**

三、品德测评、知识测评和能力测评的内容和方法

答：

- 品德测评(1、FRC品德测评法是事实报告计算机辅助分析的考核行品德测评法，每个人所表征的行为事实，经过信息处理后，即储存于个人品行信息库中，然后计算机根据专家仿真测评系统对评测人报告的表征行为进行分析，做出定性与定量的评定)。
- 问卷法(是一种实用、方便、高效的方法，他的代表有卡特尔16个因素个性问卷、艾森克个性问卷、明尼苏达多相个性问卷)、
- 投射技术(特点：目的隐蔽性、内容的非结构性与开放性、反应的自由性)
- 知识测评知识测评是对人们掌握的知识量、知识结构与知识水平的测量与评定，把认知目标分为六个层次(知识、理解、应用、分析、综合、评价)我国市(记忆、理解、应用)
- 能力测评(一般能力测评、特殊能力测评、创造力测评、学习能力测评)

四、素质评测的准备、实施、结果调整和综合分析的步骤和方法

答：

- 准备阶段：1、收集必要的资料2、组织强有力的测评小组3、评测方案的制定(内容：被测评对象范围和评测目的、素质能力测评的指标体系和参照标准设计的确立、测评员工的选择、测评方法的选择)
- 实施阶段：1、测评前的动员。2、测评时间和环境的选择。3、测评操作程序（报告评测指导语；具体操作(单独、对比)；回收测评数据。
- 测评结果调整：1、引起测评结果误差的原因(测评指标体系和参照标准不够明确、晕论效应、近因误差、情感效应、参评人员训练不足)2、测评结果处理的常用分析方法(集中趋势分析、离散趋势分析、相关分析、因素分析)3、测评数据处理。
- 综合分析测评结果：1、测评结果的描述（数字描述、文字描述）；2、员工分类(调查分类标准、数学分类标准)3、测评结果分析方法[要素分析法(结构分析法、归纳分析法、对比分析法)综合分析法、曲线分析法]

五、面试的内涵、类型、发展趋势以及基本程序

答：

➢面试内涵：1、以谈话和观察为主要工具。2、是一个双向沟通的过程。3、具有明确的目的性。4、是按照预先设计的程序进行的。5、面试考官与应聘者在面试过程中的地位是不平等地。

➢面试的类型：1、根据面试的标准化程度，可分结构化面试、非结构化面试、半结构化面试。2、根据实施方式可分，单独面试(序列化面试)与小组面试(同时化面试)。3、根据进程分，一次性面试和分阶段面试。4、根据内容分为情景性面试和经验性面试。

➢发展趋势：1、面试形式丰富多样，从单独面试到集体面试，从一次性面试到分阶段面试，从非结构化面试到结构化面试。2、结构化面试成为面试的主流。3、提问的弹性化。4、面试测评的内容不断扩展，包含能力、心理、求职动机等。5、面试考官的专业化。6、面试的理论和方法不断发展。

➢面试的基本程序：1、面试准备阶段(准备面试问题; 评估方式确定; 培训面试考官);2、面试的实施阶段(关系建立阶段、导入阶段、核心阶段、确认阶段、结束阶段）；3、面试的总结阶段（综合面试结果、面试结果的反馈、面试结果的评价阶段。）

六、面试的常见问题与实施技巧答：

答：

➢常见问题：1、面试目的不明确；2、面试标准不具体；3、面试缺乏系统性；4、面试问题设计不合理(直接让应聘者描述自己的能力、特点、个性的问题多项选择式的问题)；5、面试考官的偏见(第一印象、对比效应、晕论效应、录用压力)。

➢面试的实施技巧：1、充分准备；2、灵活提问；3、少听多说；4、善于提取要点；5、进行阶段性总结；6、排除各种干扰；7、不要带有个人偏见；8、在倾听时注意思考；9、注意肢体语言沟通，另外人的面部表情、肢体语言也是验证和判断的对象。

七、员工招聘时应注意的问题

答：

1、简历并不能代表本人。

2、工作经历比学历更重要。

3、不要忽视求职者的个性特征。

4、让应聘者更多的了解组织。

5、给应聘者更多的表现机会。

6、注意不忠诚和欠缺诚意的应聘者。

7、关注特殊员工。

8、慎重做决定。

9、面试考官要注意自身的形象(能力和素养)

八、结构化面试的类型、实施程序和开发方法

答：

➢类型：背景性问题、知识性问题、思维性问题、经验性问题、情景性问题、压力性问题、行为行问题。

➢实施程序：1、构建选拔素质模型；2、设计结构化面试提纲；3、制定评分标准及等级评分表；4、培训结构化面试考官，提高结构化面试的信度和效度；5、结构化面试及评分；6、决策

➢结构化面试的开发：由于企业外部环境的变化和企业本身的发展，企业对任职者的要求发生变化，需要对选拔性素质模型进行调整，对结构化面试进行开发。包括：评测标准的开发，即选拔性素质模型的构建;结构化面试问题的设计;评分标准的确定。

九、招聘决策中的群体决策方法

答：

1. 建立招聘团队，由企业高管、人力部门、用人部门经理、用人部门经验丰富的员工代表组成。组成团队后可采用各位招聘人员互相评价的方法来确定各自的评价权重。

2. 实施招聘测试，根据招聘计划进行各种测试，如笔试、面试。

3. 作出聘用决策，根据评分表中的排名结果作出决定。

十、行为结构面试的内涵和问题设计要求

答：

➢内涵：行为描述面试简称BD(behavior description)面试，是一种特殊的结构化面试，与一般结构化面试的区别在于，它采用的面试问题都是基于关键胜任特征的行为性问题。这种面试方法在于对目标岗位进行充分而深入分析的基础上，对岗位所需的关键胜任特质进行清晰的界定，然后在应聘者过去瓣经历中探测与这些要求相关的行为样本，在胜任特质的层次上对应聘者做出评价。

➢设计要求：行为描述面试的要素在进行行为描述面试时，面试考官应把握住4个关键的要素要求[A、情境(situation)，即应聘者经历过的特定工作情境或任务;B、目标(target)，即应聘者在这情境当中所要达到的目标;C、行动(action)，即应聘者为达到该目标所采取的行动;D、结果(result)，即该行动的结果，包括积极的和消极的结果，生产性和非生产性的结果]

十一、无领导小组讨论的概念、类型、原理和优缺点

答：

➢概念：是指由一定数量的一组被评人(6～9人)，在规定时间内(约1小时)就给定的问题进行讨论，讨论中无领导。最后测评由观察者给每一个应试者评分。

➢类型：a、根据讨论的主体有无情境性，分为无情境性讨论和情境性讨论；b、根据是否给应聘者分配角色分为不定角色讨论和指定角色讨论。

➢优点：a、具有生动的人际互动效应b、能在被评价者之间产生互动c、讨论过程真实，易于客观评价d、被评者难以掩饰自己的特点e、 测评效率高缺点：a、 题目的质量影响测评的质量b、 对评价者和测评标准的要求较高c、 应聘者表现易受同组其他成员影响d、 被评者的行为仍然有伪装的可能原理

➢原理：无领导小组讨论是员工素质测评的一种方法，目前流行的素质理论包括素质的“冰山模型”或“洋葱模型”，把人素质从里到外大致划分成为内在素质(态度、动机、价值观等)、知识和技能、外在行为三部分，其中外在素质只能通过外在行为来衡量。

十二、无领导小组讨论的操作流程

答：

- 前期准备：a、编制讨论题目(工作分析-素质界定-编制试题)b、设计评分表(评分标准、评分范围)c、编制计时表(发言时间是测试点之一)d、对考官的培训(培训与模拟评分)e、选定场地(环境与场地安排)f、确定讨论小组(6-9人同质 陌生)。
- 具体实施阶段：a、宣读指导语(规范)b、讨论阶段(观察与讨论)
- 评价与总结：考官从以下几方面评估a、参与程度b、影响力c、决策程序d、任务完成情况e、团队氛围和成员共鸣感。

十三、无领导小组讨论题目的类型、设计原理和流程

答：

- 类型：A、开放式问题如，事业的成功取决于哪些因素；B、两难式问题 两条信息上报一条；C、排序选择型问题 (多项选择问题，如遇险问题)；D、资源争夺型题目E、实际操作型题目 。
- 原理：A、联系工作内容；B、难度适中；C、具有一定的冲突性流程
- 流程：A、选择题目类型；B、编写初稿；C、调查可用性 重要在于确认是否广为流传；D、向专家咨询 ；E、试测题目的难度平衡性；F、反馈、修改、完善。